



inter  
cooperation

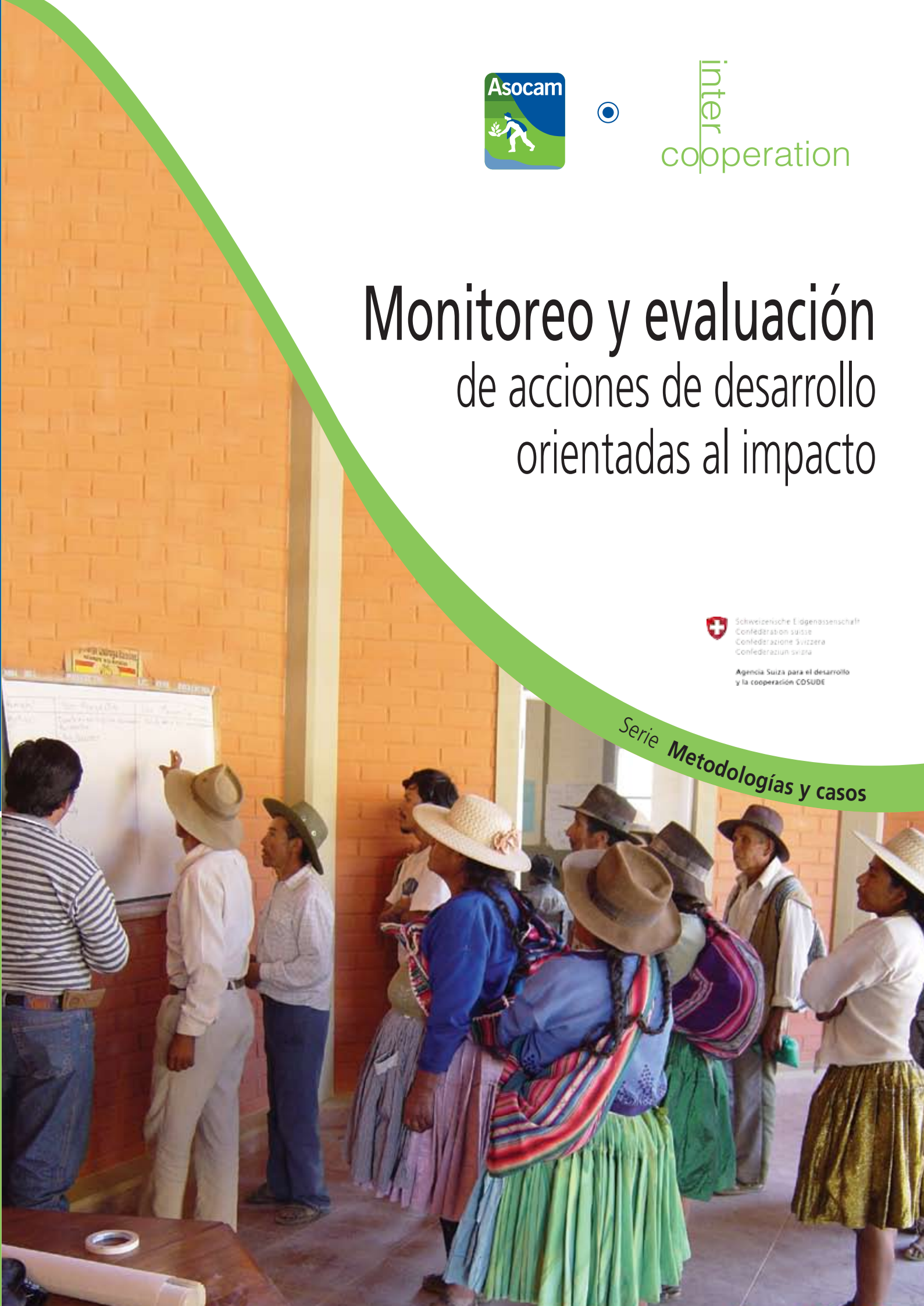
# Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo  
y la cooperación COSUDE

Serie **Metodologías y casos**





inter  
cooperation

Serie Metodologías y Casos  
ASOCAM

Conclusión del proceso de validación de la propuesta metodológica a nivel regional

## “Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto”

Secretaría Técnica  
ASOCAM-Intercooperation

Auspicia: COSUDE

Elaborado por:

Philippe de Rham  
Lorena Mancero

Especial agradecimiento por su valiosa colaboración a los directores y responsables del monitoreo de los tres proyectos presentados a título de ejemplo (APODER, EMPRENDER y PROMIPAC)

Con los valiosos aportes de los participantes al Taller Regional de Validación realizado en El Zamorano (Honduras) del 11 al 13 de julio de 2006 (véase la lista en la última página de la publicación)

Fotos:

Lorena Mancero, Philippe de Rham, Martin Fischler, Timmi Tillman  
Archivos fotográficos de los proyectos: APODER, EMPRENDER, PROMIPAC

Edición de textos:

Alejandra Adoum

Diseño:

graphus® 290 2760

ISBN:

978-9978-9962-2-5

Tiraje: 1000 ejemplares

Reproducción autorizada si se cita la fuente  
Quito. Julio de 2009

Hernando Sarmiento N39-77 y Hugo Moncayo

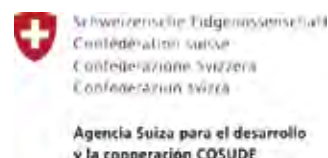
Teléfono: (593-2) 2447 292

e-mail: [asocam@asocam.org](mailto:asocam@asocam.org)

Quito - Ecuador

[www.asocam.org](http://www.asocam.org)

La serie ASOCAM “Metodologías y casos” recoge orientaciones resultantes del proceso de aplicación-validación. Esta publicación está dirigida principalmente a técnicos de gobiernos locales, al personal de entidades de promoción y ofertantes de servicios, a los equipos de proyectos de cooperación, y considerando un público más amplio puede servir también a líderes sociales.



# Contenido



<b>PROPÓSITO DEL DOCUMENTO</b>	<b>3</b>
<b>A. Análisis que sustenta la propuesta</b>	<b>5</b>
A.1 Débil aporte al aprendizaje y al pilotaje estratégico	7
A.2 Utilidad limitada para los actores asociados	8
A.3 Complejo y no siempre con el suficiente rigor	9
<b>B. Aclaración en torno a M&amp;E</b>	<b>11</b>
B.1 El monitoreo y evaluación en el ciclo de gestión del proyecto	13
B.2 El monitoreo y evaluación orientados al impacto (MEI)	15
• Objetivo del monitoreo y evaluación orientados al impacto (MEI)	15
• Utilidad del MEI	15
• Los ámbitos de medición del MEI:	16
B.3 Grado diferenciado de responsabilidad y de atribución	20
<b>C. Principios orientadores del MEI</b>	<b>21</b>
C.1 MEI integrado en la planificación	23
• Diseño incluido en el plan rector	23
• Proceso en 3 etapas	23
• Definición temprana de responsabilidades	23
C.2 Enfoque participativo	24
• Visión de los actores	24
• Uso de la información	24
• Interpretación desde diferentes miradas	26
C.3 Institucionalización	26
• Cultura institucional	26
• Gestión descentralizada de la información	28
• Desarrollo de capacidades	28
C.4 Dispositivo consistente y manejable	29
• Indicadores priorizados	29
• Sistema balanceado	29
• Articulación entre niveles	29
• Datos que permiten una buena aproximación	30
• Brecha de atribución	30



<b>D. El Proceso del MEI en 6 pasos</b>	<b>31</b>
D.1 Paso 1: Preparar las bases	34
• Identificar los actores con interés en la función del MEI	34
• Informar, sensibilizar y establecer primeros acuerdos	35
• Organizar espacio para el diseño	35
D.2 Paso 2 Identificar y priorizar indicadores	37
• Revisar la consistencia del marco lógico	37
• Formular indicadores de contexto	37
• Formular indicadores de impacto	40
• Formular indicadores de resultados	47
D.3 Paso 3 M&E de la gestión	51
• Aclaración	51
• Procedimiento	51
• Consejos	54
D.4 Paso 4 Desarrollo de instrumentos y organización para la implementación	55
• Aclaración preliminar	55
• Agrupar los indicadores por unidad de análisis	56
• Aclarar los indicadores	61
• Definir el método	61
• Diseñar instrumentos	66
• Organizar la implementación	71
D.5 Paso 5 Levantamiento y procesamiento de la información	72
• La función de la línea de base para establecer comparaciones	72
• Capacitación para el levantamiento de la información	73
• Procesamiento de los datos	75
D.6 Paso 6: Análisis, uso y comunicación de la información	74
• Análisis de la información generada	74
• Uso de la información para los actores clave	76
• La comunicación de la información	78
<b>E. Aprendizajes desde la práctica del MEI</b>	<b>79</b>
E.1 El MEI tiene que ser útil	81
E.2 Aportar a una nueva cultura	82
E.3 Determinar funciones y responsabilidades	83
<b>Anexos</b>	<b>85</b>

La iconografía utilizada al interior se muestra:



Aclaración



Procedimiento



Consejos



Ejemplos





## Propósito del documento

Esta guía, en su versión 2008, busca aportar respuestas a las dificultades que encuentran las instituciones y programas al establecer mecanismos de monitoreo y evaluación (M&E). El análisis de varias prácticas de monitoreo y evaluación muestran que el marco conceptual a menudo carece de claridad, que persisten dificultades metodológicas en la implementación y que la evaluación se centra más en el desempeño que en el impacto.

No se trata, entonces, de proponer una metodología nueva y exclusiva, que se desmarca de otras y que alimenta el debate entre especialistas, sino de facilitar la puesta en práctica de una evaluación de acciones de desarrollo que sea asequible, amigable y útil. El propósito es conseguir que el M&E se vuelva una práctica institucionalizada de gestión estratégica y de calidad orientada al impacto y al aprendizaje. Se apuesta a un sistema autogestionado, no demasiado complejo, que acompañe la intervención desde el inicio y que sea de provecho.

## ¿Cómo nace la propuesta?

Una propuesta inicial fue construida en el marco de la plataforma de gestión de conocimientos ASOCAM a partir del estudio de las prácticas de M&E en 5 proyectos de cooperación al desarrollo en Latinoamérica. Esa guía, editada en 2004 en forma de “versión preliminar”, sirvió de referencia para orientar el diseño y la práctica de M&E en el marco de 6 proyectos de Centroamérica y de la región andina, por parte de miembros de la plataforma ASOCAM.

En 2006 se realizó en Honduras un taller regional de validación y revisión de la guía (Zamorano, del 11 al 13 de julio) que reunió a 22 representantes de 16 instituciones y proyectos de Bolivia, Ecuador, Honduras, Nicaragua y Perú. Basándose en el análisis de experiencias de aplicación, el evento permitió recoger aprendizajes y recomendaciones que orientan esta nueva edición.

## ¿A quién se dirige?

Este documento está destinado principalmente a los técnicos de gobiernos locales, al personal de entidades de promoción y ofertantes de servicios, a los equipos de proyectos de cooperación nacional e internacional y, considerando un público más amplio, puede también servir a líderes de organizaciones sociales y económicas.



## ¿Cuál es el valor agregado de la propuesta?

La propuesta se caracteriza por el enfoque participativo y de empoderamiento y el principio integrador entre Planificación y M&E. Tres aportes del taller de validación le agregan valor:

- a)** La presentación del sistema de monitoreo y evaluación en su proceso completo: partir de la identificación de indicadores, describir cómo registrar y procesar información, concluir con el análisis de los cambios observados, promover una cultura de aprendizaje autocrítico y re-orientar las estrategias de acción.
- b)** El fomento de la institucionalización del M&E y el fortalecimiento de las capacidades de los socios y aliados de los proyectos apuntando a un sistema descentralizado y compartido entre los actores del desarrollo y los proyectos de la cooperación.
- c)** La ejemplificación de los pasos a seguirse a partir de la presentación de tres casos de proyectos, correspondiendo cada uno a un eje temático distinto: “buena gobernabilidad local”, “gestión de recursos naturales” y “desarrollo económico local”.

## ¿Qué contiene?

Primero se presenta la sistematización de prácticas de M&E (resultado del estudio de casos ejecutado en el marco de ASOCAM entre 2002 y 2003 y del taller de validación de 2006). Se enuncian los principales problemas y desafíos del M&E.

En una segunda parte se aporta con aclaraciones conceptuales para definir los campos de M&E y precisar la terminología, por considerarse que varias dificultades en la implementación del M&E se deben a una confusión a nivel conceptual.

En la tercera parte se plantean principios orientadores para diseñar e implementar un sistema de M&E.

En la cuarta parte se desarrolla la propuesta metodológica con pautas para operativizar el ciclo de M&E y se presentan casos de aplicación en tres proyectos con enfoque temático distinto.



# Análisis que sustenta la propuesta





# A. ANÁLISIS

A photograph of three individuals, likely of indigenous descent, standing in a grassy field. They are dressed in traditional Peruvian clothing, including woven straw hats (chullo) and colorful shawls (chullo). The person on the left is wearing a white shawl over a blue long-sleeved shirt. The person in the center is wearing a white cap and a dark jacket. The person on the right is wearing a red shawl over a grey jacket. They are all looking down at a document or map held by the person in the center. The background is a vast, open field of tall grass under a clear sky.



En 2001-2002, en el marco de la plataforma regional ASOCAM se realizó un estudio sobre las prácticas de M&E analizando el sistema de monitoreo y evaluación y su capacidad de relevar impacto en 5 proyectos y programas de Bolivia, Ecuador y Perú<sup>1</sup>. El propósito del estudio era establecer un diagnóstico de situación y, en función de las conclusiones, construir orientaciones prácticas de utilidad para los miembros de la plataforma, que les permitan superar los principales obstáculos identificados.

En 2006 se realizó en Honduras un taller regional para validar estas orientaciones con los responsables de M&E de instituciones y proyectos relacionados a ASOCAM.

En adelante se presentan, como producto del estudio inicial y del taller de validación, los principales desafíos que plantea la práctica el M&E de acciones de desarrollo, a los cuales intenta responder la propuesta presentada en esta guía.

## A.1 Débil aporte al aprendizaje y al pilotaje estratégico

En la práctica se observa que el M&E tiende a poner énfasis en el cumplimiento de metas e incursiona poco en el impacto, cuando sería dable lograr una relación más balanceada entre ambas dimensiones.

- Por lo general, persiste la tendencia a considerar que la planificación de los proyectos es más operativa que estratégica. Se hace mayor hincapié en los resultados por lograr y en las líneas de acción por implementar sin un suficiente enunciado de los cambios relevantes que se pretende alcanzar a largo plazo en la sociedad y en la naturaleza. Eso tiene implicaciones directas en el diseño del M&E, que está más orientado a monitorear avances del proyecto que su impacto y sostenibilidad.
- Por cierto, existe en la actualidad un mayor interés entre entidades privadas y públicas asociadas en la ejecución de un programa de desarrollo por evaluar el impacto de su trabajo conjunto. Sin embargo, no disponen de un método ni se dan el trabajo de revisar conjuntamente un cuerpo de indicadores de referencia. Consideran además que el levantamiento de información sobre hitos de cambio y opinión de los actores es complejo y consume mucho tiempo.
- Se da poco uso a la información proporcionada por el M&E para fines de análisis y reflexión sobre los cambios alcanzados y la pertinencia de las estrategias de intervención. La razón es que el M&E está concebido, ante todo, para rendir cuentas sobre lo realizado antes que para el pilotaje estratégico y

<sup>1</sup> Informe del Estudio Regional "Evaluación de Impacto en Cinco Casos" (ASOCAM, de Rham – Camacho - Maitre, 2001. Disponible en [www.asocam.org/index.shtml?x=5700](http://www.asocam.org/index.shtml?x=5700) )



la medición de impactos. A menudo se hace un gran esfuerzo por conseguir información en detrimento de su análisis. Persiste la tendencia a medir muchos indicadores, lo que produce un elevado volumen de datos y hace perder la posibilidad de reflexionar en torno a lo esencial. Por último, la información proporcionada por el M&E no llega oportunamente como para poder retroalimentar la

planificación. Muchas veces el trabajo de la cooperación no considera los elementos condicionantes del entorno/contexto.

- Es poco frecuente el monitoreo sistemático de los factores del entorno que tienen incidencia sobre el éxito del proyecto y que invitan a realizar ajustes en la estrategia de intervención.

## A.2 Utilidad limitada para los actores asociados

En la actualidad los programas de desarrollo promovidos por las organizaciones sociales, los gobiernos municipales, la cooperación internacional, etc., suelen tener un enfoque participativo. No obstante, este enfoque no se aplica con rigor en el tema del monitoreo y la evaluación.

- Son pocos los proyectos que recogen la opinión de los actores sobre los cambios esperados en aras de concertar indicadores de impacto y de resultado. En la mayoría de los casos los socios y aliados del proyecto no tienen la posibilidad de aportar a la definición e implementación de un sistema de M&E que recoja sus anhelos e hipótesis de impacto.
- Al momento de diseñar el M&E habitualmente no se considera su sostenibilidad. No siempre se parte de la información que interesa a los propios actores y de las herramientas que podrían manejar (por ejemplo, la aplicación informática de indicadores de gestión territorial en manos de las municipalidades rurales), de modo tal que segmentos del M&E puedan serles útiles para su gestión y, solo después, se agreguen dimensiones que interesan a otros actores y al proyecto en su conjunto.
- Las autoridades comunales, las directivas de asociaciones de productores, los comités gestores de microcuenca, las municipalida-

des rurales indudablemente aportan como informantes pero por lo general no son gestores de la información útil a ese nivel.

- Todavía constituyen una excepción los programas que muestran una práctica voluntaria de devolución-comunicación amplia de los datos proporcionados por el M&E, impulsando por categoría de actores el análisis de la información y la elaboración participativa de conclusiones acerca de posibles ajustes y mejoras en las estrategias de intervención.
- Algunos miembros de la plataforma ASOCAM han realizado avances significativos para asociar a los actores en la práctica de M&E con un enfoque de empoderamiento, que constituyen pistas a ser valoradas. Por ejemplo, el levantamiento de hipótesis campesina de impacto e implementación de sistemas locales de monitoreo de impacto hecho por ATICA (Bolivia)<sup>2</sup>, la evaluación recíproca de innovación agropecuaria entre asociaciones pares de agricultores realizada por PASOLAC (Centroamérica)<sup>3</sup>, el fortalecimiento de capacidades de M&E en asociaciones de municipios rurales impulsado por APODER (Perú). Constituyen buenas prácticas que dan indicios para avanzar en la implementación de sistemas de M&E que proporcionen información útil a los actores para su gestión y se basen en herramientas que se institucionalicen a su nivel.

<sup>2</sup> Hipótesis de Impacto Campesinas, Nota conceptual No 2, ATICA, mayo 2002. Disponible en [www.asocam.org/index.shtml?x=8270](http://www.asocam.org/index.shtml?x=8270)

<sup>3</sup> Evaluación Participativa por Productores – EPP. Guía Metodológica para la evaluación del efecto e impacto del desarrollo tecnológico, PASOLAC, Centroamérica, 2001. Disponible en [www.asocam.org/index.shtml?x=6640](http://www.asocam.org/index.shtml?x=6640)



## A.3 Complejo y no siempre con el suficiente rigor

Se visibilizan avances de los equipos de proyecto en relación al diseño de sistemas de M&E pero varios de ellos enfrentan dificultades al momento de implementarlo. No se logra aplicarlo de manera satisfactoria y oportuna.

- Por ser considerado como necesario pero “adicional”, es común que el M&E de los proyectos se implemente varios meses después del arranque operativo. Lo preocupante es que la línea de base no está bien asentada y en ciertos casos no existe el registro de los datos de partida, lo que va a fragilizar a futuro todo el sistema de M&E.
- Se observa la tendencia a medir muchas variables sin dimensionar previamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo el proceso de levantamiento, procesamiento y consolidación. La reticencia a priorizar cuáles son los parámetros más relevantes en canti-

dad manejable, ha llevado, por ejemplo, a la Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación (COSUDE) a recomendar, para sus proyectos en Latinoamérica, que se reduzca a un máximo de 20<sup>4</sup> el número de indicadores correspondientes a la jerarquía “resultados-objetivo-finalidad”. ¡Más valen unos pocos indicadores pertinentes y documentados que varios no susceptibles de medirse en forma continua!

- El M&E tiende a utilizar métodos de investigación de índole académica en lugar de estar concebido como instrumento de gestión. Se aplican métodos exigentes bajo el supuesto de que la información tendrá un mayor grado de objetividad y exactitud. Eso conlleva el riesgo de establecer un M&E complejo y costoso que descarta aproximaciones, rechaza lo cualitativo y dificulta su apropiación.

4 Nota de la División Latinoamérica, COSUDE, 2007.





- Los proyectos que operan en diferentes territorios encuentran dificultad en la agregación de datos para un mismo indicador debido a la falta de precisión sobre la unidad de medida. A título de ejemplo, para medir el incremento del ingreso de la unidad de producción familiar, en una zona se recogen datos del sistema productivo en el año calendario cuando, en otra, se los recolecta por campaña agrícola. Estos datos no se pueden agregar ni comparar. La falta de rigor en la recolección (preguntas ambiguas, prejuicios de el/la entrevistador/a, formato inadecuado de registro por no haber estado validado previamente, etc.) impide garantizar datos primarios precisos y dificulta la labor de consolidación.
- La nueva generación de proyectos contempla indicadores relacionados con el desarrollo humano e institucional y no se limita, como sucedía en el pasado, a aspectos físicos y económicos. Sin embargo, muchas veces los indicadores carecen de desagregación por categoría de actores (según género, generación, estratificación social, origen etnolingüístico) ni enfocan hitos de cambio de comportamiento y relación de poder entre actores del desarrollo.



# Aclaración en torno a M&E





A photograph of a woman in traditional Peruvian clothing, including a large red and purple hat and a colorful striped shawl, smiling as she holds several small, green and yellow potatoes. Two young girls are looking at the potatoes with interest. The girl on the left is wearing a white shirt with a blue headband, and the girl on the right is wearing a pink sweater with a black and white geometric pattern. In the background, there are shelves with various trophies and a framed certificate. The text "B. ACLARACIÓN" is overlaid in the center of the image.

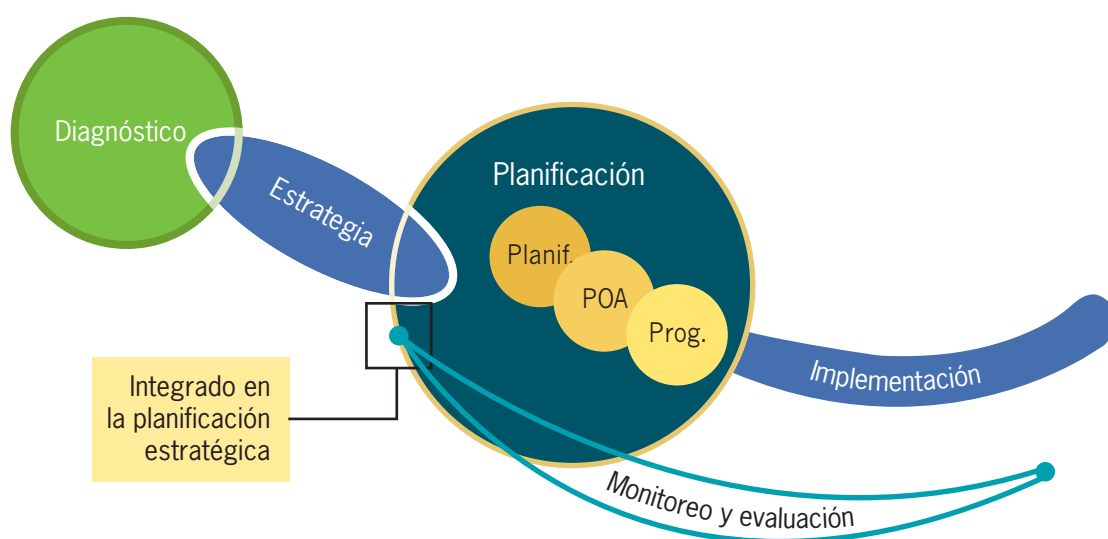
## B. ACLARACIÓN



## B.1 El Monitoreo y Evaluación en el ciclo de gestión del proyecto

Un programa o proyecto tiene un ciclo de gestión que contempla etapas interdependientes, que interactúan entre sí en un proceso interactivo de planificación-ejecución y retroalimentación.

**Gráfico No. 1:** El MEI en el ciclo de gestión del proyecto



Planif. = Planificación estratégica  
POA = Plan Operativo Anual  
Prog. = Programación del trabajo

Estas etapas son:

- El **Diagnóstico**. En esta etapa se analiza lo que está sucediendo y se prevé lo que puede ocurrir a partir de signos y evidencias. Se estudia el carácter y la tendencia

de fenómenos relevantes de la realidad, enfocando una temática y/o un territorio para llegar a conclusiones sustentadas en información cuantitativa y cualitativa. En el caso de una acción de desarrollo, el diagnóstico inicial permite:



- Analizar la situación y las tendencias de evolución de una zona sociogeográfica (enfoque territorial) y/o de un sector de acción (enfoque temático).
- Tomar en cuenta el conjunto de los actores involucrados y analizar los roles, motivaciones y relaciones.
- Identificar y jerarquizar problemas, necesidades y potencialidades.
- Vislumbrar los cambios que se pretende alcanzar y generar bases de una posible estrategia de intervención.
- La **Planificación**, etapa en la cual
  - se definen los objetivos y su jerarquía en función de una visión;
  - se establece el conjunto de acciones a llevar a cabo y las responsabilidades correspondientes;
  - se identifican los supuestos externos;
  - se estiman las capacidades humanas e institucionales requeridas y los recursos financieros y materiales necesarios; y,
  - se fijan plazos.

Incluye la planificación estratégica, la planificación operativa y la programación del trabajo.

- La **Implementación**. En esta etapa los diferentes actores asociados llevan a la práctica el conjunto de acciones planificadas movilizandole de manera oportuna los recursos necesarios con el fin de lograr los resultados esperados
- El **Monitoreo y Evaluación** es el proceso que contempla el levantamiento y registro de información relevante y el análisis de la

misma para valorar los resultados y el impacto en función de la evolución del contexto con el fin de retroalimentar la orientación y planificación de la acción.

### Monitorear

Es observar. El monitoreo se refiere a la actividad de recolección y de gestión de datos en torno a lo que se ejecuta y a lo que está ocurriendo. Los actores locales, las instituciones socias y el equipo ejecutor proporcionan información descriptiva y explicativa. El monitoreo requiere de mecanismos e instrumentos para recoger, compilar, sintetizar y almacenar esta información de modo tal que resulte accesible.

### Evaluar

Es interpretar y juzgar. La evaluación es una actividad periódica de análisis y valoración. Implica un proceso de apreciación crítica a partir de la información proporcionada por el monitoreo.

Establece relaciones entre lo que está ocurriendo, las causas y sus posibles consecuencias. Juzga la estrategia de acción y de organización, formulando apreciaciones con el objeto de responder a preguntas específicas y suministrar lecciones aprendidas.

Posibilita la toma de decisiones y el mejoramiento de la planeación futura.

Se evalúa la buena gestión del programa de acción y su contribución a cambios significativos. En el marco de una acción de desarrollo, se evalúa primero la capacidad de ejecución y lo realizado para luego poner énfasis en la valoración de los cambios inducidos en la realidad social, institucional, física, económica, política, etc.





## Seguimiento

Con el afán de reducir la propuesta de esta guía a lo esencial, no se hace uso del concepto de “seguimiento”, que describe el examen periódico de la gestión de un programa. El seguimiento es la valo-

ración del avance en relación a lo previsto y el análisis del manejo del programa. Conduce a reflexionar sobre la estrategia operativa a nivel de cada resultado. Está incluido en este documento en lo que llamamos “Monitoreo y Evaluación de la gestión”.

## B.2 El Monitoreo y Evaluación orientados al impacto (MEI)

Toda vez que la finalidad de los proyectos de desarrollo es la inducción de cambios significativos y sostenibles llamados impacto, sus responsables tienen por mandato aportar con información sobre lo que está efectivamente sucediendo en la realidad. Esta información debe responder a un criterio de objetividad y por lo tanto basarse en evidencias que sean apreciadas de la misma manera, independientemente de quien las observa. (Véase en el Anexo No 1: Terminología relacionada al MEI).

### • Objetivo del Monitoreo y Evaluación orientados al Impacto (MEI)

Es disponer de un sistema de recolección y de análisis de información que aporta a la dirección de un programa o proyecto de desarrollo. Permite:

- retroalimentar y guiar la estrategia general de acción con el propósito de conseguir el máximo impacto acerca del objetivo central y de la visión de desarrollo;
- aportar con información útil y accesible para los actores involucrados;
- crear un entorno de aprendizaje y de confianza que estimule la reflexión crítica y las propuestas de mejora por parte de todos los actores involucrados;
- asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de la operación verificando el cumplimiento de los planes de acción acordados.

### • Utilidad del MEI

El monitoreo y evaluación son parte de la gestión de información y de conocimiento al servicio de los diferentes actores asociados en una acción de desarrollo.

Permiten que las distintas categorías de actores sociales e institucionales y las instancias de concertación y de dirección de una operación tengan, a sus diferentes niveles, un acceso fácil a datos relevantes. La información generada es compartida con regularidad entre los actores interesados.

Los reportes de monitoreo y evaluación presentan datos y evidencias sobre los progresos y las dificultades, recogen el punto de vista y la interpretación de los diferentes grupos de actores y plantean posibles adaptaciones y mejoras en cuanto a la estrategia de acción y a las modalidades de cooperación.

El monitoreo y la evaluación invitan a tener en cuenta las diferencias y desigualdades sociales y a evaluar cómo se van reduciendo. En sociedades marcadas por la estratificación socioeconómica y la exclusión sociopolítica, el MEI de un programa de desarrollo debe permitir la evaluación y la reflexión acerca de cómo la acción contribuye al cierre de las brechas y al empoderamiento de los actores más desfavorecidos.

Permiten identificar temas específicos que requieren de un análisis más profundo. El propio MEI pone en evidencia un tema particular sobre el cual se considera necesario realizar un estudio complementario para entender mejor lo que está ocurriendo y plantear propuestas de acción.



## • Los ámbitos de medición del MEI

El monitoreo y la evaluación de acciones orientadas al impacto (MEI) se realizan en torno a cuatro ámbitos: ámbito del contexto y 3 ámbitos a nivel operativo (la gestión, los resultados logrados y el impacto generado).

a) M&E del contexto: cada acción de desarrollo está sometida a la influencia directa de factores que no controla y que deben ser monitoreados para poder relativizar lo que se está logrando.

b) Tres ámbitos operativos conforme a la jerarquía de planificación:

- M&E de gestión: las actividades ejecutadas, con qué recursos y bajo qué modalidad de organización y movilización de talentos humanos.
- M&E de resultados: los resultados que se van logrando.
- M&E de impacto: los cambios que se alcanzan y que se van sosteniendo en el tiempo.

**Gráfico No. 2: Los 4 ámbitos de medición del MEI**



(\*) los "efectos" e "impactos" conforman una cadena de cambios (positivos y negativos) que se deducen de los resultados que se van logrando. Con el fin de simplificar el método y la terminología, la propuesta ASOCAM no diferencia entre "efecto", "impacto inicial" e "impacto", como lo hacen otras guías, y considera llamar a este conjunto de consecuencias como "los impactos" de un programa. La distinción en la formulación de indicadores de efecto y de impacto puede ser bastante sutil y la experiencia enseña que, más que aportar, confunde a los equipos operativos e impide que el M&E salga del dominio de los especialistas en metodología y que se apropien de él los actores del desarrollo.

Partiendo de estos cuatro ámbitos de medición, se plantea lograr un balance entre el monitoreo del contexto, el monitoreo de la gestión, el monitoreo de los resultados y el monitoreo del impacto, no obstante poniendo énfasis en estos dos últimos. Una acción de desarrollo tiene, pues, la responsabilidad social de aportar evidencias de la consecución de resultados y de transformaciones duraderas en los actores, en las instituciones, en el ambiente, en la economía, en la gestión pública, etc., de acuerdo a su propósito central.

- **M&E de parámetros del contexto**

Cada programa de acción se inserta en un contexto específico que va evolucionando y que tiene incidencia sobre el quehacer, los resultados por alcanzar y el impacto deseado. Las estrategias operativas están seleccionadas en función de las particularidades del contexto.

Al establecer el estudio de base y la planeación de un programa, usualmente se identifican oportunidades y riesgos en el entorno así como supuestos que condicionan el alcance de los objetivos. Esta información sirve de referencia para priorizar los indicadores de contexto que se van a monitorear periódicamente.

- Oportunidades y riesgos: conformación de una asociación de municipalidades rurales, declaración de interés del gobierno regional para el manejo de una cuenca, como ejemplos de oportunidad a ser monitoreada; politización de espacios de concertación, modificación del régimen pluviométrico, giro en la política nacional sectorial, aumento de la tasa de interés crediticio, como ejemplos de riesgos. La etapa de diagnóstico (véase acápite B.1) permite identificar factores clave de la realidad que merecen estar monitoreados ya que crean condiciones favorables o limitantes para la ejecución del plan de acción.
- Supuestos: por ejemplo marco legislativo, proceso de reforma institucional, oportunidad de mercado, transferencia de recursos a gobiernos locales. El marco lógico de planificación (ML), que se presenta en forma de un esquema sinóptico, incluye una columna de “supuestos”. Se recomienda considerar esta

lista de supuestos al momento de seleccionar los indicadores de contexto que van a ser monitoreados.

*El M&E del contexto es hacer uso de algunos pocos indicadores relevantes que constituyen las condiciones marco en las cuales se realiza la operación.*

Se trata de recolectar la información y de facilitar la validación participativa de las tendencias observadas. Se recomienda hacer uso de información de fuentes secundarias (estadísticas gubernamentales, importaciones aduaneras, datos de estaciones meteorológicas, flujos de transferencia monetaria realizados por agencias financieras, registro civil, etc.)

Este análisis de algunos factores relevantes del contexto permitirá valorar mejor los cambios logrados (a nivel de los resultados y del impacto) relativizándolos a la luz de las tendencias de evolución del entorno.

- **M&E de la gestión**

Un proyecto de desarrollo tiene que rendir cuenta sobre lo que ha ejecutado durante un periodo determinado. Es decir, *se verifica que las acciones previstas se han realizado conforme a las metas preestablecidas, con la calidad esperada y con los recursos asignados*. Este ámbito del M&E es llamado de gestión.

### **Eficacia**

En primer lugar, se mide la eficacia de una operación, o sea el cumplimiento de las actividades programadas y de las tareas correspondientes (actividades ejecutadas en relación a aquellas programadas). Se analizan las razones de las dificultades encontradas. Se identifican eventuales efectos indeseables de las actividades ejecutadas averiguando cómo reducirlos.

Esto conduce a reflexionar si las actividades en ejecución son las más adecuadas para la consecución de los resultados esperados.

### **Eficiencia**

Por otra parte, el M&E de gestión permite apreciar la “productividad”, o sea la eficiencia del trabajo y de la forma de organizarse.





Se analizan los aportes de los actores y del personal involucrado, las formas de organización (por ejemplo el beneficio de la ejecución directa, del trabajo en alianza y/o de la tercerización), la asignación de los materiales y de los recursos financieros. Se establecen los costos efectivos por actividad principal para ver cómo se componen, si son aceptables y sostenibles en el tiempo y cómo se podría reducirlos. La identificación de los logros y dificultades sirve para aprender a trabajar y organizarse de mejor manera e introducir rectificaciones en el funcionamiento de la operación.

### Gestión de los talentos humanos

La buena gestión no se limita a ejecutar al menor costo un conjunto de actividades sino que toma en cuenta y evalúa la situación humana y organizacional. El desarrollo personal, el clima organizacional y las relaciones entre socios y aliados constituyen factores fundamentales para la consecución de los resultados, que deben ser objeto de un monitoreo periódico y de evaluación.

El levantamiento de datos del M&E de gestión y su interpretación se realiza normalmente en forma semestral.

### • M&E de logro de resultados

Cada grupo o línea de actividades debe permitir alcanzar un resultado: un producto directo de la acción que se puede medir.

El logro de los diferentes resultados esperados tiene que ser monitoreado y evaluado a partir de indicadores previamente identificados y calibrados (situación de partida y meta final). Algunos indicadores de resultados suelen requerir de una línea base en razón de la acción de otras instituciones o de la acción del mismo proyecto en una fase anterior.

La evaluación de los resultados alcanzados y el análisis de los factores que explican los logros positivos y negativos conducen a ajustar, o si necesario modificar, la estrategia operativa específica a nivel de cada resultado.

El levantamiento de los datos por indicadores de resultados y su interpretación normalmente se ejecutan con una frecuencia anual.

### • M&E del impacto<sup>5</sup>

Un programa bien administrado no implica por sí mismo que los esfuerzos generen o fortalezcan cambios significativos y duraderos que guarden relación directa con la jerarquía de los objetivos planteados: finalidad, objetivo principal (y objetivos específicos cuando hayan sido formulados). ¡El buen cumplimiento de actividades y el compromiso social y profesional a nivel individual e institucional no garantizan de por sí el logro de un impacto sostenible!

La buena gestión y la consecución de resultados son importantes y necesarios pero, además, hay que demostrar que los bienes y servicios desarrollados inducen cambios significativos y sostenibles.

A manera de ejemplo, un programa de capacitación puede haber tenido éxito (porcentaje alto de participantes que han asistido al programa en su totalidad, porcentaje significativo de éxito en las pruebas intermedias y finales, evaluación positiva por parte de los participantes, del personal docente, etc.) pero eso no supone necesariamente una transformación en la actitud y en la práctica de los participantes, una vez que regresan a su lugar de residencia y de trabajo: ¿Logran poner en práctica lo aprendido en su contexto específico? ¿Aplican nuevos enfoques? ¿Han cambiado de actitud en su relación con otros actores?

Un proyecto de apoyo a procesos de desarrollo debe aportar evidencias de transformaciones en los campos económico y/o de comportamiento y relacionamiento humano y social, y/o de desarrollo institucional, y/o de la situación ambiental, de acuerdo al objetivo principal que persigue. Volver explícitos los impactos de una acción de desarrollo tiene dos fines:

- Guiar, en el momento propicio, la estrategia general del programa para que sea más po-

<sup>5</sup> En la primera versión de esta guía se había utilizado la expresión "Monitoreo y Valoración de impacto" para enfatizar que en la realidad es difícil medir el impacto y que se trata más bien de apreciar las tendencias de los cambios que se van produciendo (señales de progreso). (Véase CDE, 2002).

finalidad. La valoración participativa del impacto sirve para juzgar periódicamente la intervención y, cuando sea necesario, para ajustarla o reorientarla.

- Responder a la inquietud de información que tienen los actores y los gobiernos (a nivel local, regional y nacional) que son partícipes de la acción y de las entidades nacionales y de cooperación internacional respecto de los cambios que se van generando con sus recursos y su apoyo político.

En la práctica, las y los representantes de los actores locales (comunidad campesina, junta de agua, empresa asociativa, etc.), de los gobiernos municipales, de las entidades de servicio y de los entes de promoción se van

reuniendo, semestral o anualmente, para analizar los cambios generados y consolidados, y verificar que cumplen con las “hipótesis e indicadores de impacto”.

Una gran parte de los indicadores de impacto requieren que se establezca una línea base (LB), o sea que se mida el valor en el punto de partida.

Esta información es clave para disponer de un referente en función del cual se podrá apreciar el cambio a futuro. La frecuencia del levantamiento de los datos de los indicadores de impacto puede variar de un indicador al otro, de acuerdo al periodo requerido para que se pueda observar efectivamente un cambio (cada año, cada 2 años o al final de la fase).





## B.3 Grado diferenciado de responsabilidad y de atribución

La responsabilidad de un programa en la ejecución y consecución de cambios se reduce a medida que se va subiendo de nivel: de las actividades a la finalidad (véase el [gráfico No 3](#)). De la misma manera, un programa puede atribuirse el mérito de la buena ejecución de actividades pero debe admitir que el logro de

resultados y, sobre todo, de impactos puede estar parcialmente influenciado por condiciones externas.

A nivel de los impactos, el aporte del programa tiene que estar relativizado razonablemente tomando en cuenta otras intervenciones y las tendencias del entorno.

**Gráfico No. 3: Campos de responsabilidad y de control en un programa**

JERARQUÍA	RESPONSABILIDAD DEL PROGRAMA			GRADO DE ATRIBUCIÓN Y CONTROL
FINALIDAD	Aporta una contribución			
OBJETIVO PRINCIPAL + ev. Objetivos específicos		Bajo su responsabilidad pero razonablemente		
RESULTADOS			Bajo su responsabilidad directa	
ACTIVIDADES			Bajo su responsabilidad directa	

No se puede negar la relativa resistencia al M&E de los equipos y gerentes de proyectos de desarrollo. Son varias las razones. Una es la débil integración práctica del M&E con los ejercicios de planificación, lo que reduce significativamente su utilidad. Otra es la tendencia a complejizar los métodos, lo que induce a confiar el trabajo a especialistas externos en lugar de institucionalizar la función.

Una razón adicional tiene que ver con la ausencia de claridad en cuanto a la responsabilidad de los gerentes de proyectos de desarrollo. Suelen pensar que si impulsan la implementación del M&E se

les va a responsabilizar por el alcance de los cambios, ocurridos o no, aun cuando saben que muchos procesos pueden fácilmente verse entorpecidos por factores externos. Cabe recalcar entonces que la responsabilidad del o de la gerente es garantizar la producción de información relevante, de analizarla y plantear oportunamente propuestas de ajustes estratégicos pero que el logro o no de los impactos no es de su responsabilidad. A la hora de introducir y entregar el mandato a un/a director/a de proyecto, se recomienda discutir sobre el tema haciendo las aclaraciones necesarias.



# Principios orientadores del MEI







## C. PRINCIPIOS





## C.1 MEI integrado en la planificación

### • Diseño incluido en el plan rector

- El proceso de elaboración del plan rector (o plan de fase) debe incluir de manera simultánea el diseño del dispositivo de MEI. La vinculación directa entre Planificación y Monitoreo-Evaluación evita que el MEI se desarrolle como un sistema autónomo, desconectado del ciclo general de gestión del proyecto.
- Se recomienda establecer un solo sistema que integre de modo lógico el MEI a la planificación. Se habla a menudo del sistema PMER, que encadena:

planificación  $\Rightarrow$  ejecución y monitoreo  $\Rightarrow$  evaluación  $\Rightarrow$  reporte  $\Rightarrow$  y retroalimentación a la planificación.

- Diseñar el MEI lleva a controlar la consistencia del Marco Lógico (ML) y a verificar que el alcance de los objetivos sea mensurable mediante indicadores relativamente simples. Este proceso conduce frecuentemente a consensuar ciertos ajustes en la formulación de los mismos objetivos y resultados en un taller.
- Implica, concretamente, incluir el diseño del MEI en el proceso de formulación-planificación del proyecto y dedicar uno a dos días del taller de planificación de fase a las siguientes actividades:
  - a) revisión de la consistencia del marco lógico.
  - b) diseño de los fundamentos del MEI a partir de la formulación de indicadores de

contexto, de hipótesis e indicadores de impacto, de indicadores por cada resultado; y precisión sobre el monitoreo-evaluación de gestión.

- c) Preparación y acuerdos sobre la operativización.

### • Proceso en 3 etapas

EL MEI debe ser visto como un aporte a una gestión adaptativa que es retroalimentada en tiempo oportuno desde evidencias y datos de cambio y de resultado. El MEI consta de tres etapas:

1. Diseño y preparación de la operatividad del MEI.
2. Levantamiento y procesamiento de la información.
3. Análisis, interpretación y difusión de la información.

El proceso de Monitoreo y Evaluación requiere estar inserto, en sus aspectos operativos, como un componente de los planes y los reportes del proyecto: plan de actividades, definición de responsabilidades, asignación de recursos, plazos, etc.

### • Definición temprana de responsabilidades

- Durante el proceso de planificación, invitar a los participantes a reflexionar sobre la vinculación entre planificación y monitoreo-evaluación para:



- a) Definir pautas y afianzar compromisos que ayuden a precisar las necesidades de información a cada nivel operativo y visualizar los flujos de información. Esto evidencia la importancia de la función de facilitación y de coordinación del MEI en su conjunto y del perfil de la persona o del grupo que las va a asumir, quedando sobreentendido que la ejecución del monitoreo está por institucionalizarse en todas las unidades de ejecución;
- b) Asignar recursos realistas para el funcionamiento del MEI. Se refiere a los talentos y recursos a movilizarse para trazar la línea base, para levantar y procesar periódicamente datos, para comunicar información, etc. Permite presupuestar en forma realista los recursos para capacitar a las personas que van a gestionar información a los diferentes niveles y para realizar estudios complementarios de casos.

## C.2 Enfoque participativo

### • Visión de los actores

- Realizar el MEI con un enfoque participativo lleva no solamente a la responsabilización de los actores en la recolección y uso de información sino a la definición conjunta de los indicadores de resultado e impacto que les interesan.
- Partiendo del principio que el plan operativo del proyecto se construye de manera participativa y se va agregando de abajo hacia arriba, se debe abrir una discusión, en el taller de consolidación de la planificación, entre los representantes de las diferentes categorías de actores, para acordar las principales hipótesis de impacto y los indicadores correspondientes.
- Es necesario prever un espacio para que los participantes puedan contestar a preguntas tales como:
  - ¿cuáles son los sueños de cambio que nos motivan a emprender el proyecto que se está formulando?
  - ¿qué mejora y cambio a nivel personal y/o institucional, y/o territorial y/o ambiental esperamos que aporten las acciones?
- Cabe mencionar, sin embargo, que en el caso de un proyecto que recién está en fase de arranque, al propio equipo técnico no le queda otra opción que elaborar una propuesta preliminar de indicadores para los cuales se levantará la línea base. En tal situación, se vuelve importante que las hipótesis y los indicadores preliminares de impacto sean luego presentados y discutidos a fin de validarlos y complementarlos. Este proceso requiere de flexibilidad para aportar los ajustes necesarios a

la lista y a la formulación de los indicadores inicialmente seleccionados.

### • Uso de la información

- La gestión de información útil sobre hitos de cambio, resultados logrados, cumplimiento de metas y gastos realizados contribuye a una cultura general de aprendizaje (controlar, analizar, juzgar, proponer, corregir), que fortalece las capacidades de gestión de los actores.  
Bajo un enfoque participativo el MEI contribuye al desarrollo de capacidades para evaluar y decidir sobre la base de datos objetivos. En algunos casos la información corroborará suposiciones y en otros, por el contrario, podrá evidenciar una situación distinta de la que se presumía.
- El MEI debe estar considerado como un aporte a la estrategia de empoderamiento. Tiene carácter formativo ya que en la práctica desarrolla mayor capacidad de observación, de discusión y reflexión sobre la base de datos y hechos, de control de calidad y de eficiencia. ¿No está justificada en parte la inversión en tiempo y dinero que requiere el MEI por ser un componente del desarrollo de capacidades que va a permitir a los actores locales orientar y controlar mejor sus acciones de desarrollo?
- La gestión de una información fidedigna y relevante sobre un tema de especialización permite a un grupo social o económico, a una municipalidad, a un centro de servicio, ser reconocido como centro de referencia y ganar protagonismo. ¿Disponer de información genera poder de negociación!



Por lo tanto, es importante vincular la información generada en el marco del MEI al interés de cada categoría de actor para que la información relevante sea gestionada a su

nivel, como lo ilustra el ejemplo de la Asociación Nacional de Apicultores en Honduras (véase el recuadro).



### Ejemplo



## La Asociación Nacional de Apicultores de Honduras

**ANAPIH** es una organización de apicultores que brinda servicios empresariales y productivos para impulsar el desarrollo de la apicultura en Honduras de manera competitiva, promoviendo la comercialización, la investigación y la transferencia de tecnología.

ANAPIH con el apoyo del **Programa Agropyme (COSUDE-SWISSCONTACT)** implementó un sistema de monitoreo y evaluación que refleje cambios en los principales indicadores productivos y socioeconómicos.

Los indicadores del M&E son de tipo productivo (Por ejemplo, rendimiento, cantidad de colmenas, aspectos técnicos del sistema de producción, etc.) y de tipo socioeconómico (por ejemplo, empleo e ingreso, acceso a agua, a crédito, etc.).

A partir de la implementación del monitoreo por los miembros del ANAPIH nace la idea y el interés de desarrollar un Sistema de Información Apícola (SIA) de envergadura nacional que permita:

- Conocer mejor el sector apícola y su evolución
- Orientar las decisiones estratégicas del ANAPIH.
- Proveer al país de una información fidedigna sobre el sector (producción por región, precios, problemas fitosanitarios, exportación, importación, etc.).

La implementación del SIA, a partir de la experiencia del M&E, ha permitido a la ANAPIH convertirse en el referente a nivel nacional sobre el tema. La dinámica de funcionamiento del SIA es la siguiente:



Los retos del SIA en la actualidad son crear y desarrollar los medios para que la información fluya de forma expedita y crear sistemas autosostenibles de generación y divulgación de información.



## • Interpretación desde diferentes miradas

El análisis de la información y su interpretación que hacen los representantes de los diferentes actores involucrados contribuyen a una visión plural sobre el contexto, la apreciación de los avances y de las dificultades. La práctica nos enseña que una misma información puede ser in-

terpretada de diferente manera según el actor que la analiza. Los actores sociales, políticos y económicos aportan con sus conocimientos y percepciones. Concertar puntos de vista y apreciaciones crea una base sólida para luego acomodar la estrategia de intervención. Ayuda indudablemente al proceso de apropiación, por parte de los actores, de las acciones realizadas en cooperación.

## C.3 Institucionalización

### • Cultura institucional

El monitoreo y la evaluación tienen que institucionalizarse en las entidades socias y aliadas de manera que asuman sistemáticamente prácticas de MEI como parte de su política organizacional. Para promover la institucionalización es importante que los sistemas de planificación y monitoreo cuenten con voluntad política y arreglos organizacionales (definición de funciones y responsabilidades fijación de procedimientos e instrumentos, asignación de tiempo y recursos financieros, aplicación de control interno).

La participación en el MEI no se limita a ver a los actores como proveedores de información, ni a involucrarlos o consultarlos esporádicamente, sino que aspira a que se incorporen en la toma de decisiones, volviéndose corresponsables de las acciones de desarrollo, con deberes y derechos.

Se entiende que todo sistema de MEI institucionalizado debe contar con al menos cuatro elementos:

- a) un dispositivo definido con repartición de responsabilidades;
- b) la producción periódica de información de calidad y su difusión al nivel adecuado;
- c) prácticas de interpretación y de comunicación de información;
- d) la retroalimentación a los sistemas de planificación y evaluación de las entidades socias.

Sin embargo, en lo concreto vale la pena preguntarse en qué medida se han institucionalizado las prácticas de MEI en la cultura de una institución. A continuación se presentan algunos criterios para definir el nivel de institucionalización en el que se encuentra:



**Tabla No. 1: Niveles de Institucionalización de MEI**

Nivel	Características
<b>AVANZADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un/a responsable del MEI en el equipo de proyecto quien es coordinador/a, facilitador/a y asesora a los responsables del MEI en las instituciones socias; trabaja en equipo, está entrenado/a con competencias y roles claros.</li> <li>• El MEI es conocido y asumido por las diferentes instituciones; hay mandatos específicos, tiempos acordados, flujos de información claros, funciones delegadas y presupuesto.</li> <li>• Los instrumentos, planes y productos del MEI son elaborados con los actores clave, son útiles y sencillos, están incorporados en los diferentes niveles en el proceso de gestión y toma de decisiones.</li> <li>• Se aplica una estrategia de difusión y uso de los productos para retroalimentar la planificación y las estrategias, y existen espacios institucionalizados para la toma de decisiones, considerando el aprendizaje social.</li> <li>• Los sistemas de MEI están articulados a la institucionalidad local, por eje, a nivel de gobiernos locales, mesas interinstitucionales, asociaciones de productores, entre otros.</li> </ul>
<b>MEDIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El/la responsable del MEI del equipo de proyecto es facilitador/a de procesos llevados a cabo por las instituciones socias; existe asignación de recursos y presupuesto, y el sistema organizacional promueve un trabajo en equipo.</li> <li>• El MEI cuenta con instrumentos estandarizados que son manejados a diferentes niveles.</li> <li>• Se observan un conjunto de productos del MEI y se emiten informes internos y externos.</li> <li>• Hay espacios para la difusión de la información y la retroalimentación, la información es accesible y útil para la planificación.</li> </ul>
<b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con arreglos organizacionales básicos entre las instituciones relacionadas a un proyecto.</li> <li>• Existe un/a responsable de MEI en el equipo del proyecto con asignación en la mayoría de casos parcial del tema, con un enlace en cada institución asociada, disponibilidad de recursos y de conocimientos básicos sobre el MEI.</li> <li>• El equipo del proyecto y las entidades socias se desentienden de sus responsabilidades en el tema.</li> <li>• Se cuenta con un dispositivo de MEI aprobado, que guía la implementación.</li> <li>• La implementación del MEI se realiza con liderazgo del/la responsable de MEI y de los enlaces; los actores son proveedores de información.</li> <li>• Existe una base de datos y se emiten reportes.</li> <li>• La gerencia centraliza la retroalimentación.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Rotondo, E. (2007)<sup>6</sup>.

6 Rotondo, E. "Lecciones aprendidas en el desarrollo de la capacidad evaluativa para la lucha contra la pobreza rural de un programa regional". II Conferencia RELAC, Bogotá, 17-21 de julio 2007.





## • Gestión descentralizada de la información

Al promover sistemas descentralizados de gestión y uso de la información se pone en valor la experiencia y los conocimientos de los actores y se refuerza su función de control y de veeduría.

La gestión descentralizada de las prácticas de PMEI es un proceso que demanda tiempo. Los actores deben estar involucrados desde sus roles específicos en todas las etapas: diseño, implementación y uso de la información. Sin embargo, eso constituye una ganancia ya que atiende más directamente los requerimientos de información. El principio es generar apropiación, motivación e involucramiento desde el inicio.

Siendo el eje de acción de la cooperación al desarrollo atender las necesidades de la población en relación a su contexto, el MEI debe:

- a) procurar que tales necesidades sean correctamente expresadas (en la definición de hipótesis e indicadores de impacto) e interpretadas (desde los actores, respetando su visión de los cambios ocurridos);
- b) garantizar que la información del MEI y su uso esté en concordancia con las necesidades de los actores, a fin de que estos puedan conocer claramente qué ha cambiado y qué no, interpretar cuáles son las razones y decidir

los ajustes que se consideren necesarios desde su perspectiva.

Para promover este tipo de sistemas se propone:

- Mapear a los actores (involucrados en el proceso de desarrollo), sensibilizarles sobre la importancia del MEI y concertar su rol de acuerdo a sus intereses y necesidades de información.
- Diseñar con la participación de los actores el sistema, incluyendo sus visiones e indicadores de cambio.
- Involucrar a los diferentes actores en la implementación del MEI desde sus roles específicos, estimulando liderazgo y trabajo en equipo.
- Promover redes de información locales para ampliar el acceso e incrementar el uso de la información a nivel local.
- Descentralizar la toma de decisiones promoviendo espacios de reflexión, de aprendizaje y de retroalimentación.

## • Desarrollo de capacidades

La institucionalización no sólo requiere que se definan funciones y responsabilidades en torno al MEI sino que se desarrollen capacidades locales y se brinde asesoría para que los actores locales asuman estos roles y responsabilidades.



El “desarrollo de capacidades” es el proceso por el cual los individuos, organizaciones, redes de cooperación y sociedades adquieren capacidades en el plano individual y colectivo para desempeñar funciones, participar equitativamente en la toma de decisiones, resolver problemas, establecer y lograr objetivos<sup>7</sup>.

El desarrollo de capacidades involucra el reconocimiento y la valoración de los saberes existentes, y la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas para el cumplimiento de los objetivos individuales e institucionales. Por ello, aprender-haciendo es la forma como mejor se aplica en el caso del MEI, permitiendo capacitar adecuadamente y responder a situaciones específicas.

## C.4 Dispositivo consistente y manejable

### • Indicadores priorizados

- El establecimiento del MEI comienza con la identificación de las necesidades de información para orientar mejor la acción, asegurar la eficacia operativa y comunicar interna y externamente sobre los avances alcanzados y las dificultades encontradas.
- El arte consiste en limitarse a lo necesario y manejable, evitando querer abarcar todo lo que sería interesante conocer y monitorear.

¡Más vale disponer de 5 indicadores de impacto potentes que revelen cambios significativos a partir de datos confiables recogidos con métodos bien definidos para la aplicación de los cuales las personas encargadas han estado capacitadas, que de 20 sin línea base confiable, con datos incompletos y difíciles y costosos de documentar sistemáticamente en el transcurso del proyecto!

### • Sistema balanceado

- Es por supuesto importante disponer de datos precisos y periódicos sobre el avance de las actividades, que permitan controlar la implementación de lo planificado, verificar de cerca la ejecución presupuestaria, así como analizar y superar a tiempo las dificultades encontradas en el camino. La recomendación es concebir procedimientos ágiles y estandarizados, utilizando formatos prácticos para recolectar, consolidar y procesar fácilmente la información a este nivel. Estas tareas deben dejar tiempo para que el equipo de coordinación y los actores sociales e institucio-

nales involucrados en el proyecto puedan examinar lo esencial en los resultados logrados y el impacto generado.

- No se debe perder de vista que una actividad es un medio para alcanzar un fin más ambicioso. Se debe entonces balancear el seguimiento que se da a este medio y el que se hace del fin perseguido. Implementar un curso de capacitación a grupos de mujeres en áreas rurales de pobreza, por ejemplo, es una actividad que tiene por resultado fortalecer los talentos de las personas en un área temática específica.

El MEI no solo debe verificar que la actividad se realizó como estuvo programada (en tiempo, calidad y costo) y que en lo que concierne al resultado se ha logrado un desarrollo humano e institucional, sino que deben existir indicadores a nivel del objetivo central del proyecto, que permitan apreciar que la capacitación y otras medidas induzcan impacto a mediano plazo en las asociaciones de mujeres; por ejemplo, respecto de su posicionamiento y protagonismo en el territorio, de su relación con otros grupos sociales, de su situación económica, de su participación en el presupuesto participativo municipal, etc.

### • Articulación entre niveles

- Parte de los actuales programas de desarrollo no se limitan a un solo territorio o un solo tipo de acción; cooperan con diferentes instituciones, en varios lugares y en distintas temáticas. El MEI debe generar datos y apreciaciones tanto al nivel de cada acción localizada o específica cuanto al del programa en su conjunto.

<sup>7</sup> COSUDE, DAL, 2003: 6



- El desafío es, entonces, lograr que los datos de los proyectos específicos alimenten el MEI del programa en su conjunto sobre la base de indicadores comunes. En la práctica, cabe identificar un número reducido de indicadores de gran relevancia para todos los actores de tal modo que puedan integrarse en el MEI de cada proyecto específico a fin de nutrir el MEI general del programa.

## • Datos que permiten una buena aproximación

- Se trata, como se ha visto, de implementar un dispositivo de monitoreo-evaluación relativamente sencillo en su estructura, que se centre en un conjunto limitado de indicadores, utilizando métodos que estén al alcance de los actores y que se adapten a los recursos disponibles. El MEI ofrece entonces una buena aproximación de lo que está sucediendo, sin pretensión científica.
- El M&E utiliza fácilmente, por su necesidad de rigor en la medición, métodos exigentes de investigación porque no está concebido en primera instancia como instrumento de gestión orientado a la retroalimentación de la acción y capaz de ser autogestionado.
- En lugar de aplicar métodos exactos y exigentes, el MEI verifica la confiabilidad de los datos disponibles por triangulación. Pone énfasis en la apreciación y discusión de tendencias entre actores involucrados en un mismo proceso de desarrollo a partir del procesamiento de información tanto cualitativa (por ejemplo la proporcionada por encuesta de opinión) cuanto cuantitativa.

## • Brecha de atribución

- Los impactos que se pueden observar dependen de varios factores y no corresponden sólo al mérito de un programa de desarrollo.

Hay factores internos de la realidad local y regional que tienen influencia (por ejemplo la estructura local del poder político). Pueden asimismo existir otras intervenciones de desarrollo que inciden en la situación (por ejemplo la accesibilidad a mejores servicios). Por último, siempre existen condiciones marco del contexto que tienen una influencia notable (por ejemplo la política crediticia nacional, el canon minero, etc.). Por lo tanto, es difícil atribuir un cambio positivo a la sola intervención del programa de desarrollo. Eso se llama la “brecha de atribución” que es por naturaleza difícil de cerrar.

- Corresponde entonces limitarse a analizar y demostrar las relaciones plausibles entre la acción de un programa de desarrollo y los cambios que se van a observar en la realidad. Es por lo tanto importante priorizar hipótesis de impacto que estén lo más directamente relacionadas con las líneas de acción del programa.
- A la hora del análisis de los resultados y del impacto logrado se espera una interpretación que tome en consideración factores decisivos del entorno y que diferencie entre lo que es directamente atribuible a la acción del programa y aquello en lo que éste ha contribuido.
- El ideal sería, por supuesto, disponer en el dispositivo de monitoreo-evaluación de “testigos de referencia” que estén fuera del ámbito de intervención del programa y que permitirían hacer la comparación. Sin embargo, si bien eso es factible en el caso de parcelas agrícolas no lo es fácilmente y a un costo razonable en programas que tienen unidades de análisis más amplias y complejas (mancomunidad de municipios, plataforma interinstitucional de formación, consorcio de empresas rurales en un sector de producción, ecosistema forestal, cuenca hídrica, etc.).



# Proceso del MEI en 6 pasos







## D. PROCESO

**Gráfico No. 4: El proceso del MEI en 6 pasos**







A continuación se brindan, paso por paso, consejos sobre la manera de proceder y ejemplos de aplicación en el caso de 3 proyectos representativos, cada uno de un eje temático:

- Eje **Buena gobernabilidad**: Proyecto APODER en Perú (CND-COSUDE) de descentralización en espacios rurales.
- Eje **Desarrollo económico**: Proyecto EMPRENDER en Ecuador (AME Región Sierra Centro-IC) de microempresas rurales y desarrollo económico.
- Eje **Gestión sostenible de recursos naturales**: Proyecto regional PROMIPAC en Centroamérica (El Zamorano - COSUDE) de manejo integral de plagas en cultivos.

## D.1 Paso 1: Preparar las bases

### • Identificar los actores con interés en la función del MEI

Mapear a los actores relacionados al proyecto y seleccionar aquellos que podrían ser partícipes del MEI con miras a su involucramiento en el diseño. Probablemente se trate de los mismos actores que están involucrados en el proceso de planificación participativa.

Se puede distinguir entre actores de 3 categorías<sup>8</sup>:

#### a/ Contrapartes oficiales

Por ejemplo, ministerio, gobierno regional, agencia cooperante.

#### b/ Socios

Actores de desarrollo que se asocian con el Proyecto para progresar en un tema y/o para fortalecerse a nivel humano-institucional; es a ese nivel que se espera impulsar cambios significativos y durables. Por ejemplo:

- Grupos sociales y comunitarios de base.
- Asociaciones de productores/as, de microempresas.
- Comunidades rurales.

- Asociaciones de municipalidades.
- Gremios profesionales.
- Entidades de servicio público.
- Centros de estudio, de educación.
- Entre otros.

#### c/ Aliados

Entidades que brindan servicios a los socios. Por ejemplo:

- Entidad facilitadora que acompaña procesos de desarrollo (ONG, centro universitario, etc.)
- Institución de servicio técnico o financiero
- Centro de formación
- Entre otros.

Esta actividad de compilación servirá luego para reunir a los actores por categoría a fin de que aporten con su visión sobre los cambios esperados y definan la información que a ellos les sería útil manejar. A modo de referencia véase el Anexo No 9: *Rol de los actores clave en el monitoreo y evaluación*.

<sup>8</sup> Por categoría de actores se entiende un grupo de personas o instituciones con visión e interés propios y con capacidad representativa para participar en espacios de concertación.

- **Informar, sensibilizar y establecer primeros acuerdos**

Organizar, por iniciativa del equipo técnico del proyecto, una sesión con las entidades socias y aliadas para brindar información sobre el monitoreo y la evaluación. Informar sobre su utilidad y su relación con la planificación (sensibilizar). Lograr primeros acuerdos en torno a los pasos a seguirse para su diseño e implementación.

Es muy importante que, desde un principio, los socios y aliados entiendan que proporcionar periódicamente datos e información, de acuerdo a indicadores consensuados, hace parte del compromiso que se va a formalizar en los convenios y contratos. El suministro de datos sobre lo que está ocurriendo debe volverse una práctica corriente y sistemática, al igual que la contabilidad financiera. Sin embargo, lo que no siempre se entiende con claridad es que el propósito es muy distinto. No se trata de fiscalizar sino de visualizar periódicamente los avances, reflexionar y aprender entre socios para realizar ajustes en lo estratégico-operativo.

- **Organizar espacio para el diseño**

Facilitar un espacio para recoger las opiniones y propuestas por categoría de actor. Al incorporarse en el diseño y en la implementación del MEI, cada categoría de actores contribuye con su propuesta de hipótesis y de indicadores, y especifica qué información le interesaría recoger y gestionar a su nivel y cuáles son los medios de comunicación idóneos para que se difunda en su entorno la información procesada.

Una manera de proceder es organizar eventos por categoría de actores (por ejemplo, por región o por línea de producción) para luego realizar la consolidación de los diferentes aportes y llegar a acuerdos en el marco de un taller final (por ejemplo durante una etapa del taller nacional de planificación). El acuerdo debe contemplar compromisos institucionales en relación a la repartición de responsabilidades para asegurar el flujo de información, su procesamiento y su almacenamiento. Un diagnóstico de las capacidades existentes y por desarrollarse en relación a la implementación del MEI debe acompañar este primer paso.





## Procedimiento

### Levantamiento de las hipótesis de impacto de actores

En forma resumida, se propone seguir las siguientes etapas para recoger la visión de un grupo de actores locales sobre los cambios que esperan de una acción de desarrollo

#### Trabajo en taller a partir de preguntas guidoras

##### ETAPA 1

**Objetivo:** identificar bien cuál es la naturaleza del proyecto que el grupo plantea.

**Preguntas:** ¿Qué quieren realizar? ¿Cuál es la propuesta que desean presentar a una entidad que les puede cofinanciar / apoyar?

**Modalidad:** se puede trabajar en plenaria o en grupos de trabajo conformados por género, por edad, etc. Las ideas, después de haber sido recogidas y agrupadas, serán discutidas en plenaria hasta identificar cuál es la acción estratégica que priorizan.

##### ETAPA 2

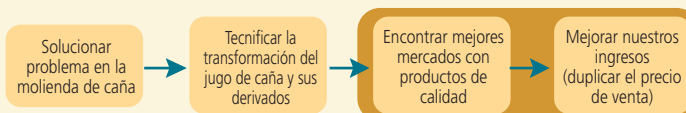
**Objetivo:** identificar los cambios que el grupo espera al realizar esta acción y diseñar la cadena de causalidad.

**Preguntas:**

- 1) ¿Si realizan lo propuesto, que mejora inmediata visibilizan?
- 2) ¿A qué cambio significativo de mayor profundidad aspiran ustedes a nivel individual, familiar, en su comunidad o asociación, o en el municipio?

**Modalidad:** recoger las ideas y agruparlas para visualizar la cadena de los cambios esperados (véase el ejemplo); verificar que la relación de causalidad entre un nivel y el siguiente es lógica y factible.

Ejemplo sobre la base del proyecto EMPRENDER:



##### ETAPA 3

**Objetivo:** formular, a partir de los dos últimos eslabones, cuáles son las hipótesis de impacto que tienen relación directa con la acción que plantean.

**Modalidad:** trabajo de facilitación para a) ayudar al grupo a formular una o dos hipótesis de impacto, b) seleccionar indicadores de medición (¿qué, en qué medida, en qué tiempo?).



## D.2 Paso 2: Identificar y priorizar indicadores

### • Revisar la consistencia del marco Lógico

El proceso de planificación de fase habitualmente pasa por la formulación participativa de una jerarquía de objetivos, de resultados y de líneas de acción que luego da lugar a un trabajo de gabinete para la elaboración de un esquema de planificación resumido en un Marco Lógico (ML).

La revisión de la consistencia del ML, en un taller de planificación estratégica de fase y de diseño del MEI, aparece como una actividad de alta relevancia. En efecto, una jerarquía coherente de objetivos y resultados, que responde a una lógica clara, facilita el proceso de formulación y priorización de indicadores de monitoreo.

La experiencia enseña que un ML poco coherente genera confusión en la delimitación de los campos y niveles de medición, y obstaculiza el propio diseño del MEI.

La ficha de revisión de consistencia del ML (véase el Anexo No 10) constituye una oportunidad para aclarar mejor la visión de cambio que persigue el proyecto y definir indicadores pertinentes.

### • Formular indicadores de contexto

La identificación de indicadores de monitoreo de contexto pasa por revisar el análisis del entorno. Durante el proceso de diagnóstico y de formulación del proyecto se visualizaron factores clave de influencia sobre los cuales el proyecto no dispone de llave.

Se trata de una condición general del medio ambiente, del entorno social, económico, político, institucional (a nivel regional y/o nacional y/o internacional) que está fuera de control de los actores y gestores del proyecto, pero que influye significativamente sobre el éxito y la sostenibilidad de su acción.



### Procedimiento

**Tarea 1:** revisar la documentación del diagnóstico, de los estudios de base y de formulación del proyecto para extraer condicionantes, riesgos y supuestos importantes. Elaborar una nota de insumo.

**Tarea 2:** en taller con los socios y aliados (idealmente durante el taller de consolidación de la planificación de fase) proceder a una lluvia de ideas por categoría de actores a partir de la siguiente pregunta

*¿Cuáles son los 5 factores y tendencias más relevantes del entorno que condicionan directamente nuestra acción y que valdría la pena seguir monitoreando?*

Luego hay que agrupar las respuestas por campos. No superar, si posible, la docena de factores considerados como los más críticos y para los cuales se visibiliza una fuente de información.

Como alternativa a un análisis profundo de sistemas que es complejo, se puede realizar, en el marco de un taller, el análisis participativo de sistemas (APS) que es más fácil de manejar. El ejercicio consiste en definir los factores más importantes del entorno del proyecto a partir de los antecedentes, experiencias específicas, conocimientos de los participantes. Se va llenando una tabla de determinación de la influencia que cada factor tiene sobre los demás factores del sistema y, luego, de la influencia de los demás factores sobre el factor en cuestión<sup>9</sup>. El ejercicio lleva a identificar los factores más críticos que pueden generar efectos inesperados como aceleradores o bloqueadores del sistema.

**Tarea 3:** cruzar las respuestas a la pregunta anterior (tarea 2) con los insumos (tarea 1); abrir la discusión y facilitar la formulación y priorización de indicadores de contexto.

<sup>9</sup> Kart Herweg & Kurt Steiner. (2003). "Monitoreo y valoración del impacto. Instrumentos a usar en proyectos de desarrollo rural con enfoque en el manejo sostenible de la tierra". CDMA & GTZ, Suiza. Disponible en:

**Volumen I** Procedimiento: [www.asocam.org/biblioteca/MVI\\_013.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/MVI_013.pdf)

**Volumen II** Utilería: [www.asocam.org/biblioteca/MVI\\_014.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/MVI_014.pdf)



## Consejos

a) Esta actividad requiere de un trabajo previo a la priorización, que resulta de una reflexión interinstitucional, si es posible insertada en el taller de planificación de fase. Un tiempo de 2 a 3 horas parece adecuado.

b) El contexto se monitorea utilizando mayor o exclusivamente información secundaria y procesada. Ejemplos de fuentes:

- Ministerio de Economía y entidad nacional y regional de planificación para gastos y transferencia de fondos públicos.
- Flujo de comercio de las aduanas, los ministerios y las cámaras del sector empresarial.
- Información de las Cortes de justicia y de la Defensoría del pueblo.
- Estadísticas por sectores: salud, educación, agricultura, medio ambiente.
- Servicios locales de catastro.
- Centros de estudio que disponen de mapas georeferenciados.

- Servicios de agua y electricidad sobre consumo y composición del precio unitario.
- Registro oficial.
- Servicios de información de organismos internacionales tales como UNICEF, FAO, BM.

En caso de ser necesario, se invita a consultas con periodistas, investigadores sociales, centros universitarios, etc., que acostumbran usar tales fuentes.

c) El monitoreo de contexto debe contemplar un balance adecuado entre “datos exactos” y “apreciación de tendencias”. (Véase la primera parte del [Anexo No 2\\_b](#) que presenta un resumen de evaluación del contexto e impacto para el caso APODER).

d) Evitar dos trampas:

- La selección de indicadores muy generales que tienen poca vinculación con el área temática del proyecto, ni influencia directa sobre la acción a ejecutarse.
- La falta de regularidad en el levantamiento de información, lo que no permitirá disponer de una secuencia en el tiempo.





## Ejemplo

**Tabla No. 2:** Indicadores de monitoreo de contexto, ejemplo de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Campo de observación (CO)	Indicador (o criterio) - ejemplos	Fuente
<b>APODER</b>	CO 1: Evolución del presupuesto público	a) % del presupuesto del Estado asignado a gobiernos locales y regionales b) Ratio de transferencias reales a las municipalidades versus las programadas	- Páginas web de la Presidencia del Consejo de Ministros, ministerio de Economía y Congreso
	CO 2: Evolución de la normatividad en relación a la descentralización	a) Cambios en el marco normativo b) Actores que facilitan o que dificultan	- Congreso y medios de comunicación
	CO 3: Conflictividad	e) Conflictos entre autoridades locales y grupos sociales	- Información de las organizaciones sociales y de los gobiernos locales y regionales
	CO 4: Asociativismo municipal	f) Inventario actualizado de las asociaciones en vigencia g) Evolución de la conformación y de la consolidación o desintegración de las asociaciones	- Información de la Red nacional de municipalidades
<b>EMPRENDER</b>	CO 1: política crediticia	a) Líneas y condiciones de crédito para microempresas rurales	- Encuesta a entidades micro financieras
	CO 2: migración	a) Flujos de emigración de hombres y mujeres del medio rural (crece-decrece)	- Estadísticas oficiales y sondeo de apreciación
	CO 3: normatividad nacional para promover el desarrollo económico local	c) Evolución del marco normativo	- Registro oficial
	CO 4: tendencias de consumo y precios en principales mercados (nacional e internacional) para las líneas de producción apoyadas	d) Variación de precios en mercados mayoristas nacionales e) Evolución de las exportaciones por mercado destino f) Evolución de las importaciones del mismo país y de los principales consumidores a nivel internacional	- Servicio de información de mercado y precios del ministerio de Agricultura - Banco central de la Nación - Pagina web banco de datos FAO
<b>PROMIPAC</b>	CO 1: Evolución de las importaciones de plaguicidas químicos	a) Evolución del volumen importado por tipo de producto correspondiente a plaguicidas químicos b) Listado de principales empresas importadoras	- Página web de Aduanas y ministerio de Comercio Exterior
	CO 2: Tendencias de consumo por regiones de plaguicidas químicos	c) Ventas por regiones de las 5 principales empresas importadoras de plaguicidas	- Reportes de ventas del sector agroquímicos
	CO 3: Afecciones en la salud por intoxicación	d) Variación en número de intoxicaciones agudas y crónicas	- Estadísticas del ministerio de Salud Pública
	CO 4: normatividad nacional para restringir el consumo de plaguicidas tóxicos.	e) Evolución del marco normativo	- Registro oficial





## • Formular indicadores de impacto

Se trata primero de formular un número reducido de hipótesis respecto del impacto que se espera de la acción del proyecto (situación alcanzada o proceso en marcha) y, luego, para cada hipótesis, algunos pocos indicadores que evidencian el cambio.



### Aclaración

**Impacto:** es toda repercusión importante de un programa a mediano-largo plazo que trasciende los productos directos. Puede ser la multiplicación de un resultado logrado (por ejemplo, agricultores no atendidos directamente por los servicios del proyecto adoptan las innovaciones que han sido aplicadas y validadas por productores vecinos relacionados al proyecto). Puede ser un efecto logrado por la acción del proyecto que se vuelve sostenible en el tiempo (por ejemplo, empleos creados en la microempresa se mantienen más allá del apoyo externo brindado por el proyecto).

**Hipótesis de impacto (HI):** son anticipaciones de los efectos esperados, principalmente positivos, como consecuencia de la acción del proyecto. Por el carácter hipotético de la declaración, deben estar sometidas a comprobación. Pueden referirse a una situación que se espera alcanzar, a un hecho que se podrá comprobar (por ejemplo, la aplicación de una normativa municipal que va a asegurar un acceso más equitativo de los habitantes al agua y la reducción de la conflictividad respectiva. Pueden, asimismo, referirse a un proceso que se va a dar y que debe monitorearse mediante señales de progreso (por ejemplo, el fortalecimiento del rol y protagonismo de las mujeres en instancias regionales de planificación territorial).

**Indicador (I):** es una variable cuantitativa o cualitativa que contribuye a revelar un cambio o un progreso. Sirve para dar a entender lo que se ha

modificado. Se habla de indicadores diferenciados cuando están desagregados y toman en cuenta las diferencias y desigualdades existentes por género, por edad, por situación económica, por grupo étnolingüístico de pertenencia, por la posición centro-periferia, etc.

**Campo de observación (CO):** dimensión parcial (o segmento) de la realidad que corresponde a un sector, a una categoría social de personas, a un ámbito territorial, a un grupo institucional, etc. en el cual se desea verificar el logro de resultados o cambios significativos.

**Línea base (LB):** para cada indicador, son los datos del año base considerados como la referencia en función de la cual las futuras mediciones apreciarán variaciones.



### Procedimiento

**Tarea 1:** identificar en qué campos se desea observar un impacto significativo que guarde directa relación con el objetivo central y la finalidad del proyecto. Seleccionar de 2 a 4 campos de observación (CO). Esta tarea, que es prescindible, a menudo facilita la ejecución de la tarea 2, que aparece a continuación.

**Tarea 2:** para cada CO, formular un número reducido de hipótesis de impacto (HI); entre una a máximo tres HI por CO.

**Tarea 3:** para cada HI declarada, hallar de uno a dos indicadores que señalan el cambio esperado.

Los atributos de un indicador son:

- Relevancia = capta lo importante.
- Sensibilidad = el tiempo entre una medición y la siguiente es suficiente para observar un real cambio.
- Confiabilidad = definido de manera suficientemente clara para que distintas personas levanten la misma información.

Se suelen utilizar las siguientes expresiones para caracterizar a un buen indicador:

- **SMART:** specific, measurable, achievable, relevant, time-based  
específico, medible, alcanzable, relevante, tiempo definido
- **CREAM:** clear, relevant, economic, achievable, measurable  
claro, relevante, económico, alcanzable, medible

Se puede sustituir un indicador bueno pero que resulta incómodo o costoso por un indicador “proxy”, menos preciso pero cuyos datos van a ser más fáciles de conseguir. Ejemplos: “reducción de quejas registradas de clientes” en lugar del indicador más exacto “mejor atención al cliente”; “% de nuevos techos de zinc o tejas de las casas en el pueblo” o “incremento de la población de ganado mejorado por familia” en lugar de “mejora del ingreso familiar”.

Con el fin de valorar el cambio en las personas y las instituciones (actitud, relacionamiento), es preferible definir una visión del cambio ideal esperado y fijar señales graduales de progreso que reflejan el camino para acercarse a este ideal<sup>10</sup>. Por ejemplo, si el ideal es: comunidades rurales tienen la capacidad de planificar e implementar la gestión sostenible de sus bosques, se puede esperar que, gradualmente, la organización comunal.

- disponga de una estructura interna eficaz para aunar esfuerzos y asegurar que los diferentes intereses locales en relación a este recurso estén representados;
- elabore un plan de acción consensuado entre los diferentes grupos de interés y las autoridades;
- garantice recursos humanos y financieros para la ejecución del programa de acción;

- promueva la adquisición de nuevas destrezas y conocimientos de los técnicos comunales;
- logre contratar a especialistas externos cuando sea necesario para proveer información o cumplir requisitos técnicos;
- produzca y difunda ejemplos concretos de manejo del bosque que tengan valor agregado;
- identifique oportunidades de colaboración con otras instituciones y con instancias del gobierno regional y las concrete.

Estas señales de progreso pueden ser utilizadas como un desagregado del indicador de “gestión comunal autónoma y sostenible de los recursos forestales”.

**Tarea 4:** para cada indicador definir dos elementos importantes:

- a) la unidad de análisis y el método de recopilación o de búsqueda de información; por ejemplo, la parcela con ficha de registro, la población del Municipio con base en una encuesta estructurada, la asociación de microempresarias con guía de entrevista.
- b) la(s) persona(s) o entidad(es) responsable(s) de proveer o recolectar la información

<sup>10</sup> S. Earl, F. Carden, T. Smutylo (2002). Mapeo de Alcances, IDRC.





**Tabla No. 3:** Procedimiento a seguirse para formular y presentar los indicadores de impacto

Nivel del Marco Lógico (ML)	Campo de observación (CO)	Hipótesis de impacto (HI)	Indicador de impacto (II)	Código	Unidad de análisis y método	Responsable
PREGUNTAS GUIADORAS						
Finalidad (objetivo superior)	PREGUNTA 1 ¿en qué campo se observarán cambios significativos, a mediano y largo plazo, atribuibles a la acción apoyada por el proyecto y relacionados con su objetivo y finalidad?	PREGUNTA 2 Para cada CO ¿qué cambio(s) significativo(s) esperamos que ocurra(n)?	PREGUNTA 3 Para cada HI ¿qué evidencia nos indica que el cambio ha ocurrido?  ¿cómo podemos medir el cambio o apreciar el progreso?	PREGUNTA 4 Para cada II ¿cuál es el código que se va a dar al indicador?	PREGUNTA 5 Para cada II ¿cuál es el informante? ¿cómo se obtendrá el dato? ¿por censo o muestra?  Ej. encuesta censal por finca, entrevista muestral a jóvenes, a grupo focal de microempresarios	PREGUNTA 6 Para cada II ¿Quién proveerá la información, cuándo y dónde?
	Objetivo central					





## Consejos

- Atreverse a priorizar indicadores esenciales y factibles de medir: entre 4 y 10 indicadores relevantes de impacto. Puede ser que haya varios indicadores para una misma hipótesis de impacto, pero no es necesario.
- Definir un cuerpo reducido de 3 a 4 indicadores de impacto inamovibles en el tiempo para asegurar el monitoreo a largo plazo. De ser necesario, se podrán agregar, en fases ulteriores del proyecto, algunos indicadores adicionales para medir los nuevos enfoques.
- Mantener un equilibrio razonable entre indicadores cuantitativos y objetivamente verificables e indicadores cualitativos (apreciación de calidad).
- Analizar para cada indicador la implicancia operativa de la medición (lectura horizontal de la [tabla No 3](#)) a fin de tener una primera apreciación de la carga de trabajo que puede representar y apreciar la factibilidad de la medición.
- Fijar un estándar al indicador. Tiene sobre todo sentido cuando se dispone de la línea base. Después del levantamiento del dato de partida (por ejemplo, 10% de la población percibe po-

sitivamente la calidad del servicio de agua potable a nivel familiar), se fija un valor para el impacto deseado (por ejemplo, en 4 años, 60% de la población declara satisfacción por el servicio de agua potable a nivel familiar). No obstante, tiene también sentido establecer un estándar cuando se considera que el valor de partida es cero. Por ejemplo, número de empresas asociativas que han llegado al punto de equilibrio y que disponen de un mercado creciente: al inicio no existe ninguna empresa asociativa constituida en el área de intervención y se considera un impacto positivo si existen, a los 5 años, al menos dos empresas asociativas por línea de producción apoyada que han llegado al punto de equilibrio y que disponen de un mercado creciente.

La fijación de una “meta” no es, sin embargo, siempre factible. A veces es preferible establecer un mínimo. Por ejemplo, incremento de al menos 10% de ingreso neto familiar anual por la actividad frutícola.

- Contemplar dimensiones para disponer de indicadores bajo un enfoque de equidad intercultural y de género.

**Tabla No. 4:** Algunas dimensiones a contemplarse para definir indicadores de interculturalidad y género

Dimensión	Ejemplo de criterio/indicador
Mejoramiento del auto-reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de su situación (positiva/negativa)</li> <li>- Iniciativa propia para informar y capacitarse</li> <li>- Confianza para comunicar</li> <li>- Cambio en su posición en la comunidad, la institución, la familia</li> </ul>
Igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a educación bilingüe</li> <li>- Acceso a trabajo digno</li> <li>- Diferencia de ingresos entre mujeres y hombres</li> <li>- Control sobre los excedentes monetarios</li> </ul>
Reducción de carga de trabajo con liberación de tiempo para otras actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución del trabajo doméstico</li> <li>- Hogares con infraestructura y servicios que permiten ahorro de tiempo en trabajo doméstico</li> <li>- Tiempo dedicado a recolección de leña y agua</li> </ul>
Participación y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institucionalización de mecanismos locales para incluir a grupos marginados y vulnerables</li> <li>- Involucrada/o en proceso de presupuesto participativo</li> <li>- Formar parte de comités específicos</li> <li>- Ser miembro de la directiva de un comité o de autoridades electas</li> <li>- Formar parte de instancias de representación a nivel local, regional, nacional</li> </ul>
Acceso y control de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a recursos productivos (tenencia de tierra, riego, acceso a bosque y pradera, etc.)</li> <li>- Acceso a servicios financieros y de asistencia técnica (en su idioma)</li> <li>- Acceso a información y capacitación en idioma materno, con modalidad concertada</li> </ul>



## Ejemplo

Tabla No. 5: Indicadores de monitoreo de impacto. Ejemplos de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Campo de observación	Hipótesis de impacto (ejem.)	Indicador (ejemplos)	Cod.	Unidad+método	Resp.
<b>APoder</b> (descentralización en espacios rurales)	CO 1: el proceso de gestión local en el marco de la descentralización	HI 1: La descentralización del Estado facilita el surgimiento de nuevos modelos de gestión local basados en la inclusión social y el acceso a información	70% de municipalidades socias han institucionalizado y legitimado espacios inclusivos de concertación	I.11	la municipalidad a partir ficha (censal)	Secr. técnico de la Asociación de Municipios
			Participación creciente de mujeres y jóvenes en los espacios locales de concertación	I.12	la municipalidad ficha registro (censal)	Secr. técnico de la Asociación de Municipios
			% de población de los Municipios atendidos se siente debidamente informada sobre el proceso de descentralización	I.13	Encuesta familiar por muestreo	Coord. M&E del proyecto con encuestadores locales
	CO 2: la gestión municipal	HI 2: La ciudadanía en municipios rurales pobres logra avances efectivos en la gestión municipal	50% de la población de los Municipios atendidos perciben mejoras en la calidad de los servicios públicos clave	I.21	Encuesta familiar por muestreo	Coord. M&E del proyecto con encuestadores locales
	CO 3: las economías locales	HI 3: La cultura de concertación amplía las oportunidades para el desarrollo local y la generación de riqueza	% de Municipios apoyados en Des. Econ. Local en los cuales se ha incrementado la inversión privada fruto de políticas de promoción	I.31	La municipalidad hoja de registro (9 Municipios)	Técnico DEL del Municipio





### Ejemplo

**Tabla No. 5:** Indicadores de monitoreo de impacto. Ejemplos de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Campo de observación	Hipótesis de impacto (ejem.)	Indicador (ejemplos)	Cod.	Unidad+método	Resp.
EMPRENDER (microempresas rurales)	CO 1: la productora / el productor socio	HI1: Las actividades productivas apoyadas han generado empleo e ingreso en las unidades familiares de las/los productores	% de incremento en empleo familiar generado (promedio de No de jornales por familia/año)	I.11	Encuesta familia productora socia (por muestreo)	Coord. M&E del proyecto con técnicos. locales
			% de incremento de ingreso familiar anual promedio proveniente de las líneas apoyadas	I.12	Encuesta familia productora socia (por muestreo)	Coord. M&E del proyecto con técnicos locales
	CO 2: la asociación de productoras/es de una misma línea productiva	HI2: Las líneas productivas apoyadas generan una dinámica asociativa que va creciendo	No de productores/as socios de las empresas asociativas constituidas	I.21	Registro existente de cada empresa	Gerente empresa
			No de clientes y No de proveedores por empresa asociativa	I.22	Registro existente en cada empresa	Gerente empresa
	CO 3: el gobierno local	HI3: El gobierno local asume rol protagónico en pro del desarrollo económico local concertado (DELIC)	No y tipo de acciones de apoyo al DELIC incorporadas en la planificación de mediano plazo	I.31	El gobierno local a partir ficha (censal)	Técnico DEL del Proyecto





## Ejemplo

**Tabla No. 5:** Indicadores de monitoreo de impacto. Ejemplos de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Campo de observación	Hipótesis de impacto (ejem.)	Indicador (ejemplos)	Cod.	Unidad+método	Resp.
<b>PROMIPAC</b> Manejo integral de plagas en cultivos	CO 1: la práctica de manejo integral de plagas (MIP)	HI1.1 Los agricultores tienen más conocimientos e implementan alternativas de MIP en su finca	% de familias de agricultores que implementan prácticas MIP en su finca	I.111	Encuesta familiar con guía observación y grupo testigo (estudios de caso)	Coord. M&E del proyecto
		HI1.2 los agricultores aprecian el valor de las prácticas MIP	No de prácticas MIP que son conocidas y aplicadas por las familias productoras	I.112	Encuesta familiar con guía observación (estudios de caso)	Coord. M&E del proyecto
			No de personas capacitadas en MIP que comparten voluntariamente sus conocimientos en el espacio familiar y comunal	I.12	Encuesta familiar con guía observación (estudios de caso)	Coord. M&E del proyecto
	CO 2: la gestión ambiental	HI2 el agua de consumo humano y de riego recupera calidad	% de reducción del No de personas con intoxicación aguda en las comunidades	I.21	Estadísticas puesto de salud	Entidad aliada con centro salud
			de disminución de residuos de plaguicidas en el agua en las comunidades atendidas	I.22	Análisis de agua por muestreo (acequia y pozo)	Téc. del Proyecto con aliados
	CO 3: mejoramiento de la calidad de vida	HI 3.1 familias consumen alimentos con menos residuos químicos	No de familias que conocen la norma de aplicación de insumos químicos	I.311	Encuesta familiar (estudios de caso)	Coord. M&E del proyecto
			No de familias con bodegas fitosanitarias en buenas condiciones que permiten la no contaminación alimentaria	I.312	Encuesta familiar (estudios de caso)	Coord. M&E del proyecto
		HI 3.2 familias productoras aumentan su producción agrícola	No de familias que aumentaron su rendimiento por tipo de cultivo respecto al año anterior	I.321	Encuesta familiar (estudios de caso)	Coord. M&E del proyecto
		HI 3.3 reducción de costos de producción	Costos de insumos de producción por tipo de cultivo	I.331	Encuesta familiar (estudios de caso)	Coord. M&E del proyecto
			Costo promedio de manejo de plagas por tipo de cultivo	I.332	Encuesta familiar (estudios de caso)	Coord. M&E del proyecto
		HI 3.4 incremento de ingresos familiares	Variación en ingresos familiares por tipo de cultivo	I.341	Encuesta familiar (estudios de caso)	Coord. M&E del proyecto

Nota: se trata de una selección de algunos de los indicadores (de los CO y de los HI) aplicados en 2006/2007 por los 3 proyectos.

## • Formular indicadores de resultados



### Aclaración

**Resultado:** es la consecuencia de una operación, de una intervención. Es el producto de un conjunto de actividades en forma de bienes o servicios. Está formulado en el pasado o en el presente continuo por ubicarse al final del plazo de la acción. Los efectos aunados de todos los resultados son necesarios para alcanzar el objetivo central del proyecto.

**Indicador de resultado:** es una señal que pone de manifiesto el logro del resultado; refleja los principales rasgos de la situación lograda, mide la consecución del resultado.

**Estándar:** es la meta o estado de situación que debe alcanzar el indicador. Por ejemplo, 95% de recuperación de los créditos concedidos por inversión productiva a mujeres jefes de finca agrícola; 50% de las familias observan una mejora en la calidad del servicio de registro civil; expedición de ordenanza municipal en relación a la conservación del bosque: meta 1 ordenanza por Municipio.

Se puede desagregar la meta a lograr al final de la fase, con metas intermedias anuales. Por ejemplo, 1 ordenanza en 2 Municipios a fines del 1er año, en 4 Municipios a mitad de fase, en 10 Municipios a fines del tercer año y una ordenanza en los 25 Municipios en los 4 años, o sea a fines de fase.



### Procedimiento

**Tarea 1:** a nivel de cada resultado del Marco Lógico del proyecto, identificar indicadores. Un resultado puede ser medido mediante uno o varios indicadores (¡pero no más de 4!).

En caso de dificultad en formular un indicador para un resultado, se puede acudir al uso de preguntas clave (PC). Por ejemplo, si el resultado declara “se ha fortalecido la gestión de las empresas asociativas rurales”, una pregunta clave

puede ser: ¿cómo ha evolucionado la asociación, cuenta con un mayor número de socios?; otra, ¿ha logrado un incremento en sus ventas por producto y por canal de distribución?

La PC ayuda a focalizar y precisar lo que se desea medir y puede ser usada en caso necesario o para iniciar la dinámica de identificación de indicadores precisos.

**Tarea 2:** atribuir a cada indicador un estándar (meta) para la fase y diferenciarlo, cuando sea pertinente, por tipo de actor y, cuando conviene, desagregarlo por año.



### Consejos

a) Un error común es utilizar un indicador de resultado como indicador de impacto. Es útil entonces recordar que los indicadores de impacto son aquellos que reflejan cambios en la naturaleza y en los socios (población objetivo) y no aquellos que contemplan los servicios y productos directos del proyecto. Por ejemplo,

El No. de mujeres, de hombres y de jóvenes que han culminado con éxito un programa de capacitación es un indicador de resultado.

El % de personas capacitadas que han modificado sus prácticas (en su hogar, o en su finca, o en el Municipio, o en la empresa) y han difundido los conocimientos adquiridos en su entorno (profesional o familiar, etc.) constituye un indicador de impacto.

b) Tomar en cuenta que cuando los indicadores miden variaciones (aumento de x%, por ejemplo), van a requerir de línea base.

Ejemplo: (APODER, 2008): 80 % de las Municipalidades de la región realizan una rendición de cuentas a la sociedad civil, por lo menos dos veces al año, con información financiera y técnica transparente; este indicador ha requerido del levantamiento de datos para definir cuál era la situación de partida (15% de Municipalidades que ya cumplen con este principio de rendición de cuentas).



## Ejemplo

Tabla No. 6: Indicadores de monitoreo de resultado. Ejemplos de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Campo de observación	Indicador – ejemplos-	Unidad+método	Resp.
<b>APODER</b> descentralización en espacios rurales (3 de 8 R.)	R.1102: Organizaciones sociales y autoridades locales negocian regional y nacionalmente sus propuestas de ajuste a normas y políticas de descentralización con base en sus experiencias	% de Municipios de cobertura donde las organizaciones sociales se involucran y participan en la elaboración de propuestas de ajustes de normas y políticas de Descentralización (al menos en 50% de Municipios)	Revisión de las actas de talleres y reuniones a nivel municipal (reporte en ficha de registro)	Secr. Técn. de cada asociación de Municip.
	R.1201: Se han fortalecido capacidades de Municipalidades rurales para una gestión transparente y participativa	% de Municipalidades que generan y difunden información financiera y técnica clara y transparente (mecanismo “ida-vuelta”), dos veces al año (70%)	Revisión de Actas del Concejo Municipal y de los acuerdos firmados entre Autoridad y Repres. Sociedad civil (ficha registro por Municipio)	Secr. Técn. de cada asociación de Municip
	R.1202: Existen organizaciones sociales fortalecidas y activas en la cogestión de los recursos públicos locales	% de organizaciones sociales de base que participan en el presupuesto participativo llevando propuestas con base en acuerdos de sus bases (70%)	a) Revisión libro de actas de cada organización b) Entrevista a miembros de las OSB (sondeo)	Técnico Inst. aliada





### Ejemplo

**Tabla No. 6:** Indicadores de monitoreo de resultado. Ejemplos de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Campo de observación	Indicador – ejemplos-	Unidad+método	Resp.
<b>EMPRENDER</b> microempresas rurales (2 de 6 R.)	R4: Se ha fortalecido la gestión empresarial de pequeñas empresas rurales	No de empresas que manejan un conjunto de herramientas de gestión (registros) (al menos 80% de las empresas apoyadas)	Análisis, por empresa, de los registros actualizados de <ul style="list-style-type: none"><li>• Proveedores</li><li>• De producción</li><li>• De costos unitarios y totales</li><li>• De cuentas por cobrar</li><li>• De flujo de efectivo (reporte en cuadro de registro)</li></ul>	Téc. inst. facilitadora
		No de empresas que cubren el punto de equilibrio (al menos 45%)	Análisis del informe financiero de cada empresa (cuadro de registro)	Téc. inst. facilitadora
		% de incremento del monto de ventas anuales por empresa (al menos 20% anual)	Análisis del informe financiero de cada empresa (cuadro de registro)	Téc. inst. facilitadora
	R3: Gobiernos locales han desarrollado políticas de apoyo a cadenas productivas	% de incremento del monto asignado anualmente por el gobierno local a cada línea de producción priorizada en su territorio  No de instancias de concertación en torno a cadenas productivas institucionalizadas por el gobierno local (al menos 3)	Análisis reportes de ejecución presupuestal municipal (para cada Municipio)  Revisión de actas de talleres de mesas de concertación (por Municipio)	Técnico provincial en Des. Econ.  Técnico provincial en Des. Econ.







## Ejemplo

Tabla No. 6: Indicadores de monitoreo de resultado. Ejemplos de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Campo de observación	Indicador – ejemplos-	Unidad+método	Resp.
<b>PROMIPAC</b> Manejo integral de plagas en cultivos (2 de 4 R.)	R1.1.2: las instituciones socias tienen las capacidades metodológicas y técnicas de promover en el campo el MIP	% de instituciones socias que incorporan MIP en las acciones financiadas por otros mandantes o entidad cooperante	a) Informe anual institucional b) Entrevista personal del representante de cada socio	a) Técnico resp. del proyecto b) Técnico resp. del proyecto
		No de instituciones socias que disponen de un sistema propio, y validado en su medio, de promoción MIP	Encuesta por institución socia (formato a llenar)	Técn. resp. en la inst. socia
	R2.2.1: Existe un conjunto de acciones institucionalizadas de investigación en MIP	No de tesis por año sobre temas MIP cuyos resultados se usan	a) Cuadro de registro de tesis por centro universitario b) Entrevista a los directores de tesis	a) Resp. en centro univ. b) Téc. resp. proyecto
		No de ensayos participativos entre agricultores y técnicos que son sistematizados y difundidos cada año	Procesar cuadro de registro de cada ensayo y documentos de sistematización	Técn. Resp. proyecto área de investig.

## D.3 Paso 3: M&E de la gestión



### Aclaración

**Gestión:** el término tiene una doble acepción. Por un lado, es la realización de las acciones oportunas para conseguir un fin y, por otro, es la organización y dirección de una institución. Estas dos dimensiones reflejan lo que se pretende monitorear y evaluar en relación a un proyecto de desarrollo.

El M&E de la gestión abarca tanto el seguimiento del plan operativo y presupuestal cuanto la evaluación de la manera de dirigirse y de movilizar recursos humanos e institucionales.

**“Seguimiento”** describe el examen periódico de la gestión de un programa. El seguimiento es la valoración del avance en relación a lo previsto y el análisis del manejo del programa. Conduce a reflexionar sobre la estrategia operativa a nivel de cada resultado.

Está incluido en este documento en lo que llamamos “Monitoreo y Evaluación de la gestión”.

- la meta anual, precisando cuál es la unidad de medida;
- el plazo para acabar con la ejecución o el periodo del año en el cual se va ejecutar;
- la institución o la unidad responsable de su ejecución y eventualmente la colaboración requerida con otras;
- el presupuesto asignado, repartido por fuentes de financiamiento, y cuál es el costo por unidad (costo de capacitación por persona capacitada, por ejemplo).

La tarea consiste en revisar el plan anual para asegurarse que presenta de manera condensada y explícita los datos.

### Tarea 2

Elaborar un esquema que concatena la planificación anual con el monitoreo de la futura ejecución para permitir una lectura horizontal comparativa entre lo planificado y lo realizado.

El cuadro permite mostrar, a fines del año y/o del semestre, el avance y el % de ejecución en relación a las metas. Respecto de los plazos inicialmente previstos, visualizar en qué actividad se ha producido atraso y las implicancias sobre otras actividades relacionadas. En cuanto al presupuesto, informar sobre su grado de ejecución para alertar su sobre o subejecución.



### Procedimiento

#### Tarea 1

Sentar bases en el plan operativo anual (POA) para facilitar el monitoreo y evaluación. Un plan anual bien estructurado agrupa las actividades relacionadas a un resultado y proporciona, para cada actividad, la información correspondiente:







## Ejemplo

**Tabla No. 7: Cuadro comparativo de lo planificado y de lo ejecutado año 2007 (Ejemplo 1)**

Cod.	Actividad		Planificado								Resp.	Ejecutado				
	Descripción	Unid.	Metas		Plazo				Presupuesto anual (\$)			No. Unidad	% avance	Monto gastado	% Ppto	Logro.dificultad Apreciación
			Fase	Del año	T1	T2	T3	T4	Costo Unit.	Monto						
1014	Fortalecimiento de redes de comunicadores															
14.1	Capacitación a comunicadores rurales	curso - taller	12	04		XX			350	1400	03	75%	1200	86%		
14.2	Producción programas radiales en quichua	sesión grabada	04	02			XX		250	500	01	50%	300	60%		

**Tabla No. 8: Cuadro comparativo de lo planificado y de lo ejecutado año 2007 (Ejemplo 2)**

R1: Familias campesinas han mejorado su seguridad alimentaria e ingresos monetarios en ejes productivos competitivos.							
COD.	Planificado			Ejecutado			
	Actividad	Meta	Ppto \$	Nº y %	Ej. Ppto \$	% ejec.	Avances / limitaciones
	Descripción						
A.G. 1.1 Formulación de Propuestas de PCI para la valorización de los RRNN en mancomunidades							
A.E.	Diagnósticos territoriales de Gestión de recursos hídricos	05	16,500	100%	14'577	88%	<ul style="list-style-type: none"><li>Se han culminado 05 estudios de diagnóstico de Gestión de Recursos Hídricos en mancomunidades.</li><li>Las Municipalidades miembro cuentan con información actualizada sobre oferta y demanda de recursos hídricos y factores socio-organizativos</li><li>Por falta de acuerdo interinstitucional no se formuló propuesta de método para planes maestros de Gestión de RRHH en mancomunidad: decidir para 2008 cómo seguir para extraer lección y recomendación de método</li></ul>
1.1.1.	1. Culminar diagnósticos iniciados en 2006			05 diagn.			
	2. Elaborar una propuesta metodológica	Propuesta		00			



### Tarea 3

Incorporar desde el inicio en el diseño y la preparación del “M&E de la gestión” el tema de los talentos humanos y de las modalidades de organización. Eso significa concebir la evaluación anual de la gestión de los talentos humanos a nivel individual en relación a la gestión de los aspectos organizacionales y de relación interinstitucional..

1. A nivel del equipo de profesionales que trabaja directamente en la ejecución de la operación, dos aspectos deberían ser objeto de monitoreo y evaluación individual:
  - a) La carga de trabajo personal sobre la base de la elaboración al inicio del año de un plan de capacidades que permita evaluar semestral o anualmente el tiempo de trabajo por campo de responsabilidad (véase el siguiente esquema).

**Tabla No. 9: Plan de capacidades**

Cód.	Planificado					Plan de capacidades					
Cód.	Actividad/ subactividad	Planificado Unidad	Metas Fase del año	Resp	Presu- puesto anual	Tareas	Resp	Plazo	Días programados		
1.1									Ana	José	María
1.1											
1.1.2.											
Tiempo disponible año										220	
Tiempo requerido año										340	

POF: Plan operativo de fase; POA: Plan operativo anual; PT: Plan de trabajo por actividad y por responsable; PC: plan de capacidades por actividad y por responsable

#### Utilidad del plan de capacidades:

- Permite plasmar el POA en un plan de trabajo
- Aporta realismo a la planificación permite priorizar actividades esenciales en función de los recursos disponibles.

En el ejemplo de la [tabla No 9](#) se observa que el conjunto de días necesarios de José para ejecutar su plan de trabajo sería de 340 en el año; sin embargo, José solo dispone de 220 días laborables. Eso fuerza a revisar y priorizar actividades y tareas de manera que se establezca un plan de trabajo más realista.



b) El desempeño y la actitud de la persona contratada en relación al perfil del puesto, con miras a reducir la brecha que puede existir entre ambos. El seguimiento de “desempeño y actitud” tendría que ser objeto de una reunión anual (o semestral) entre el empleado y su superior directo. Se recomienda utilizar un formato que permita registrar lo discutido, cruzando la apreciación tanto del superior como de la persona empleada (autoevaluación) y recogiendo la impresión de esta última sobre su relación con su superior y el ambiente de trabajo en la institución.

2. A nivel organizacional e institucional, son también dos los aspectos que deberían ser objeto de monitoreo y evaluación anual:

a) El clima organizacional interno en la unidad de coordinación del proyecto, en los equipos técnicos regionales de diferentes instituciones aliadas, etc., dando seguimiento y evaluando los flujos de comunicación, los procesos de consulta y decisión, el estilo de liderazgo.



b) La relaciones interinstitucionales entre socios o aliados en cuanto a roles y funciones, procesos de comunicación y decisión, resolución de divergencias, momentos compartidos para intercambiar y aprender.

En el diseño del M&E de la gestión se caracterizan los procedimientos y se elaboran los instrumentos que se utilizarán para realizar la evaluación en este ámbito. La manera de proceder será, por supuesto, muy afín a los rasgos de la cultura institucional dominante (estilo ONG, estilo empresarial, estilo jerárquico, etc.).



## Consejos

a) Lo esencial, al momento de informar de manera anticipada sobre el M&E de la gestión, es alcanzar un buen nivel de entendimiento entre actores asociados sobre qué y cómo se va a monitorear este ámbito.

Los actores deben tener la certeza de que no solamente van a recopilar y entregar datos sino que ciertos encuentros están previstos para interpretarlos y sacar en común aprendizajes.

La técnica de la “mirada cruzada” facilita el paso de lo descriptivo a lo analítico. Los responsables de una línea de acción o de un resultado analizan las cifras clave del monitoreo de otra línea de acción o resultado y plantean preguntas para abrir la discusión sobre los aspectos que les parecen más destacables. Esta técnica se practica a veces entre actores de diferentes territorios que desarrollan una misma acción para que observen y analicen los avances, las dificultades y los logros de manera cruzada entre pares<sup>11</sup>.

**La experiencia enseña que no tiene mucha perspectiva la revisión anual en forma detallada de todas las actividades y que más vale centrar la reflexión en algunas pocas actividades críticas.**

11 Evaluación Participativa por Productores - EPP. Guía Metodológica para la evaluación del efecto e impacto del desarrollo tecnológico. (2001). PASOLAC, Centroamérica. Disponible en [www.asocam.org/index.shtml?x=6640](http://www.asocam.org/index.shtml?x=6640)



- b) Determinar por actividad el costo por unidad ofrece la ventaja, más allá de demostrar cómo el monto presupuestado fue establecido, de invitar a reflexionar en torno a si el costo es razonable y su financiamiento sostenible en el tiempo (post apoyo externo).

A título de ejemplo, el costo de la capacitación a las/los agricultoras/es para llevar registros de la finca para la certificación agroecológica debe contemplar el costo del servicio de la entidad de formación, los costos de alojamiento y transporte, el costo de la asesoría técnica *in situ* post capacitación. El análisis financiero de cursos anteriores permite fijar estándares por rubro y determinar el costo por persona capacitada. Invita más a la reflexión sobre sostenibilidad indicando que el costo por persona capacitada es del orden de US\$ 380 y que se necesitaron US\$ 34.200 para capacitar a 90 personas, debido a que disponer solo del monto total presupuestado para los cursos durante el año (US\$ 35.000) no arroja mayor información.

- c) En el momento de interpretar los datos y de preparar los insumos para los reportes semestrales y anuales, evitar caer en una relación de los logros y repetir lo que se refleja en los cuadros de síntesis. No se debe despojar al ejercicio de evaluación de su función de aprendizaje y búsqueda de mejora.

- d) El diseño del proceso anual de evaluación operativa gana cuando se distinguen dos momentos.

- Lectura “vertical”: centrándose en un balance general para extraer las principales conclusiones y los énfasis a poner en la gestión del próximo año a partir de datos del año anterior relativos a
  - los principales hitos del contexto;
  - los principales logros por resultado;
  - los elementos críticos en la ejecución del plan y del presupuesto del año;
  - la relación entre volumen de trabajo y disponibilidad de tiempo (sacando conclusiones del monitoreo de los planes individuales de capacidad);
  - los aspectos sobresalientes de la evaluación del clima organizacional;
  - elementos críticos de la evaluación de las relaciones interinstitucionales.
- Lectura “horizontal”: una vez definidos los énfasis del plan del año entrante, se pasa a otro momento en el cual se va profundizando el análisis de las actividades por resultado, articulando en una sola fila la evaluación del período anterior y la planificación del que viene.

## D.4 Paso 4: Desarrollo de instrumentos y organización para la implementación



### Aclaración

**Método:** procedimiento establecido, sistemático y ordenado que se sigue para realizar o descubrir algo<sup>12</sup>.

En el ámbito del desarrollo y del MEI, la investigación es aplicada y se distingue de la investigación fundamental que postula proposiciones teóricas en el mundo de la ciencia. La aplicada

se conecta con la solución de un problema concreto de la realidad.

Los métodos utilizados en el marco del MEI provienen de la investigación de campo, a diferencia de la investigación experimental que busca aislar un conjunto de variables para organizar el experimento en laboratorio. En cambio, en la investigación de campo, la realidad es estudiada tal como se presenta.

<sup>12</sup> Es útil distinguir entre técnica (“procedimiento que es de lo que se sirve una ciencia, un arte o una acción”), método y metodología. Esta última es la ciencia de los métodos (Diccionario de la Real Academia Española) y, por extensión, designa el conjunto de los métodos seguidos en una investigación compleja.



Por lo general, el MEI se enriquece al aplicar distintos métodos complementarios.

- Método documental (interpretación de imagen satelital, por ejemplo);
- métodos cuantitativos usando sistemas estadísticos;
- métodos de investigación participativa en los cuales los actores participan en el mismo proceso investigativo; y,
- métodos llamados etnológicos en los cuales el investigador se involucra en el estudio y en la interpretación de lo observado.

El arte de la investigación radica en delimitar adecuadamente el tema que se desea analizar. Clarificar la pregunta que la investigación intenta responder, es la clave. En el MEI, son preguntas que aportan al conocimiento sobre lo ocurrido, lo logrado y lo que está en proceso y se va fortaleciendo.

Para el caso de algunos indicadores, siempre hay que pensar que un principio de estadística está en la triangulación de la información. Para verificar si un dato es fidedigno o si el método es válido (es decir que mide con exactitud lo que tiene por objetivo medir), es oportuno comparar el dato con otros que corresponden al mismo asunto pero que han estado levantados con otro método.

Una manera de apreciar el efecto de una acción o de una innovación es comparar lo que ha sucedido en dos unidades distintas, una con intervención y otra sin intervención (por ejemplo, una empresa agrícola que se beneficia de un crédito, con otra que no tiene acceso al crédito). Disponer de un “referente testigo” permite evaluar con mayor rigor los efectos de una acción, pero en varios temas de desarrollo es difícil cumplir con esta condición. Por ejemplo, un proyecto no tiene legitimidad para proceder a un levantamiento periódico de datos en un Municipio con el cual no coopera; tampoco una familia productora que no recibe ningún apoyo

de un proyecto aceptaría fácilmente servir de “muestra testigo”.

**Instrumento:** en esta guía tiene la acepción de: “es lo que sirve para recoger, producir, ordenar, sintetizar información”.

**Unidad de análisis:** se refiere a la entidad o categoría que será objeto de medición. El tipo de análisis al que se someterá la información es determinante para elegir la unidad de análisis. Por ejemplo, si el objetivo es dar cuenta de la colaboración con los gobiernos locales, la unidad de análisis natural es el municipio, para lo cual se recogerá información desde diferentes fuentes: la autoridad del poder ejecutivo, el departamento financiero, la comisión del parlamento municipal encargada del desarrollo económico territorial, entre otras. Las unidades de análisis pueden corresponder a las siguientes categorías:

- Personas
- Grupos humanos específicos o población de un territorio
- Institución
- Infraestructura
- Unidad espacial como parcelas, fincas, áreas con un uso específico, cuenca
- Circunscripción territorial
- Etc.

## • Agrupar los indicadores por unidad de análisis



### Procedimiento

**Tarea 1:** filtrar los indicadores de impacto y los indicadores de resultados por unidad de análisis. El propósito es lograr una visión general de la información que se va a conseguir por cada unidad de análisis con miras a la preparación de los instrumentos (véase el acápite D. 4.5).



## Ejemplo

**Tabla No. 10:** Ejemplos de unidad de análisis en 3 ejes temáticos

Descentralización municipal (caso APODER)	Microempresa rural (caso EMPRENDER)	Agricultura y plagas (caso PROMIPAC)
<b>Gobierno municipal socio</b>	<b>Familias productoras</b> miembros de las empresas asociativas apoyadas	<b>Familias productoras</b> que han sido parte de procesos de capacitación
<b>Familia residente</b> en los caseríos y el centro poblado de los Municipios rurales con los cuales se trabaja	<b>Empresas asociativas</b> apoyadas	<b>Instituciones socias</b> del proyecto en la implementación
<b>Organizaciones sociales de base</b> que agrupan a ciudadanos y tienen representatividad local	<b>Gobiernos locales</b> socios	<b>Instituciones educativas</b> socias







Ejemplo

Tabla No. 11: Agrupación de los indicadores por unidad de análisis, ejemplos de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Nivel	Unidad de análisis	Indicador (ejemplos)
APoder descentralización en espacios rurales (3 de 8 R.)	Impacto	Municipalidad socia	% de Municipios socios que han institucionalizado y legitimado espacios de concertación inclusivos
			Participación creciente de mujeres y jóvenes en espacios municipales de concertación institucionalizados
			% de los Municipios que participan con su experiencia en el diseño de políticas regionales y nacionales
			% de municipios (con convenio de desarrollo económico) en los cuales se ha incrementado la inversión privada fruto de políticas explícitas de promoción
		Población de los Municipios socios	% de la población que se siente debidamente informada sobre el proceso de descentralización
			% de la población que percibe mejoras en la calidad y cobertura de los servicios públicos clave
		Productores/as de líneas de producción priorizadas (en Municipios con convenio DEL)	No Municipios en los cuales se han implementado experiencias de promoción económica y donde los productores evidencian una mejora en sus ingresos
		Organizaciones sociales apoyadas (sociedad civil organizada)	% de las organizaciones que han tomado iniciativa de resolución de problemas importantes en su localidad
	resultado	Municipalidad socia	70% de Municipios donde las autoridades y los líderes han definido temas locales de la agenda pública
			70% de gobiernos locales que generan y difunden información financiera y técnica clara y transparente (mecanismo "ida-vuelta") dos veces al año
			100% de Municipios en los cuales el presupuesto participativo responde a los estándares definidos y a planes de mediano-largo plazo
			20 gobiernos locales han definido su rol en promoción económica, han creado la función adecuando su estructura y destinando recursos
			Al menos 8 gobiernos locales cuentan con un plan de desarrollo económico local
			En al menos 8 cadenas de producción se han institucionalizado mecanismos locales de concertación pública-privada
		Organizaciones sociales apoyadas	50% Municipios en los cuales las organizaciones sociales se involucran y participan en la elaboración de propuestas de ajustes de normas y políticas de descentralización
			70% de organizaciones sociales de base que participan en el presupuesto participativo llevando propuestas a partir de acuerdos de sus bases
		Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE)	100% de políticas, normas y proyectos del CND (Centro nacional de la Descentralización) y de los ministerios que toman en cuenta estrategias diferenciadas para los municipios rurales



### Ejemplo

**Tabla No. 11:** Agrupación de los indicadores por unidad de análisis, ejemplos de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Nivel	Unidad de análisis	Indicador (ejemplos)
EMPRENDER (Microempresas rurales)	Impacto	Familias productoras	% de incremento en empleo familiar generado (promedio de No de jornales por familia/año)
			% de incremento de ingreso familiar anual promedio proviniendo de las líneas apoyadas
			No de productores/as socios de las empresas asociativas constituidas
			No de clientes y No de proveedores por empresa asociativa
	resultado	Gobierno local	No y tipo de acciones de apoyo al DELC incorporadas en la planificación de mediano plazo
		Empresas asociativas	No de empresas que manejan un conjunto de herramientas de gestión (al menos 80% de las empresas apoyadas)
			No de empresas que cubren el punto de equilibrio (al menos 45%)
		Gobierno local	% de incremento del monto de ventas anuales por empresa (al menos 20% anual)
			% de incremento del monto asignado anualmente por el gobierno local a cada línea de producción priorizada en su territorio
			No de instancias de concertación en torno a cadenas productivas institucionalizadas por el gobierno local (al menos 3).





Ejemplo

Tabla No. 11: Agrupación de los indicadores por unidad de análisis, ejemplos de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Nivel	Indicador (ejemplos)	Unidad de análisis
PROMIPAC (Manejo integral de plagas en cultivos)	Impacto	Familias productoras	% de familias de agricultores que implementan prácticas de manejo integral de plagas (MIP) en su finca
			No de prácticas MIP que son conocidas y aplicadas por las familias productoras
			No de personas capacitadas en MIP que comparten voluntariamente sus conocimientos en el espacio familiar y comunal
			% de reducción del No de personas con intoxicación aguda en las comunidades
			% de disminución de residuos de plaguicidas en el agua en las comunidades atendidas
			No de familias que conocen la norma de aplicación de los días a cosecha de insumos químicos
			No de familias con bodegas fitosanitarias en buenas condiciones que permiten la no contaminación alimentaria
			No de familias que aumentaron su rendimiento por tipo de cultivo respecto del año anterior
			Costos de insumos de producción por tipo de cultivo
			Costo promedio de manejo de plagas por tipo de cultivo
			Variación en ingresos familiares por tipo de cultivo
	resultado	Instituciones socias Instituciones educativas	% de instituciones socias que incorporan MIP en las acciones financiadas por otros mandantes o entidad cooperante
			No de instituciones socias que disponen de un sistema propio de promoción de MIP, validado en su medio
			No de tesis por año sobre temas MIP cuyos resultados se usan
			No de ensayos participativos entre agricultores y técnicos que son sistematizados y difundidos cada año



**Tarea 2:** cuando se tienen agrupadas todas las categorías de información que habrá de levantarse a nivel de una misma fuente o unidad, a menudo se considera necesario proceder a una priorización entre los indicadores. Por ejemplo, la encuesta dirigida a las familias campesinas va a resultar demasiado larga y es conveniente prescindir de información no esencial.

El análisis de las prácticas enseña que después del primer año de implementación, el esquema de MEI muchas veces es revisado con el propósito de simplificarlo. Se va reduciendo el número de parámetros a medirse para limitarse a lo esencial y lo manejable.

## • Aclarar los indicadores



### Procedimiento

Precisar y puntualizar en forma de una nota la definición que se da a los indicadores aclarando, cuando sea necesario, los conceptos y lo que efectivamente se va a medir.

Esta actividad adquiere bastante importancia cuando varias personas e instituciones asociadas están involucradas en el levantamiento de los datos de un mismo indicador. El encuestador no debe tener duda sobre la información que habrá de recoger.

Ejemplo de un indicador que demanda mayor definición:

**“La comunidad aplica las normas aprobadas sobre uso de tierra y gestión de recursos hídricos”.**

¿Qué información se va a levantar con grupos focales de comuneros para disponer de evidencia de que la comunidad “aplica” sus normas?

En este ejemplo se ha considerado útil, para operativizar el indicador, plantear una sucesión de 3 preguntas:

- ¿Cuáles son las restricciones establecidas y las sanciones previstas por las normas comunales vigentes sobre uso de tierra y gestión de recursos hídricos? (Por ejemplo, prohibición de invasión por el ganado de tierras de recolección de agua y pago de multa).

- Para estas restricciones, ¿cuál es el número de quejas registradas anualmente por las autoridades comunales?

- ¿Cuáles son el número y el tipo de sanciones que han sido efectivamente aplicadas conforme a lo que estipula la norma? ¿Qué proporción representan en relación al total anual de quejas registradas en la comunidad? El ejemplo evidencia la necesidad de contar con un entendimiento común entre las personas encargadas de levantar la información sobre los datos precisos que deberán proporcionar, de manera que luego se puedan consolidar datos que provienen de diferentes sitios.

En el [Anexo No 2\\_a](#) se presenta como ejemplo el cuadro resumen del MEI del Proyecto APODER 2008-2011, que incluye una columna de “definiciones” que explica los principales términos utilizados en la formulación de los indicadores.



### Consejo

Una breve nota que especifica, para cada indicador de impacto y resultado, los términos utilizados, que revela su significado y la técnica de recolección puede resultar muy útil cuando se coopera con entidades que tienen rotación frecuente de personal (por ejemplo, técnicos públicos de gobiernos locales y regionales). La nota constituye un soporte para la inducción y capacitación de una persona, recién nombrada, encargada de proveer datos.

## • Definir el método



### Aclaración

En la operatividad del MEI es necesario combinar a menudo una serie de métodos. Existen muchas posibilidades: métodos cualitativos, cuantitativos o cualicuantitativos, más o menos participativos, o que requieren de una mayor o menor utilización de recursos. Cada uno de los métodos elegidos proporcionará información con grados diversos de exactitud y de fiabilidad<sup>13</sup>.

13 FIDA (2002) Guía para el S y E de proyectos. Roma-Italia.



## Tipo de métodos

Para el MEI participativo los métodos se agrupan del modo siguiente:

- Métodos muestrales;
- Métodos básicos de MEI (análisis de las partes interesadas con cuestionarios);
- Métodos de debate en grupo (como “lluvia de ideas”, grupos focales y simulación de situaciones);
- Métodos para distribución espacial de la información (como mapas temáticos y transectos);
- Métodos para el seguimiento cronológico de los cambios (como diarios, líneas de tiempo y monitoreo por fotografías);
- Métodos para analizar los vínculos y relaciones (como diagramas de impacto y árboles de problemas);
- Métodos para jerarquizar y priorizar (por ejemplo matrices)

Es probable que se utilicen otros métodos especializados en relación con disciplinas técnicas específicas. Para asegurar esta inclusión en un plan de MEI se debe recurrir a expertos en técnicas específicas.

Ejemplos de métodos de MEI

	Datos cualitativos	Datos cuantitativos
Métodos para grupos	Estudios de casos, “lluvia de ideas”, grupos de discusión, análisis FODA, técnicas de simulación de situaciones, mapas, transectos (recorridos sistemáticos), SIG, tendencias históricas/cronología, calendarios estacionales, imágenes vivas, visualización, diagramas de flujo, jerarquización del bienestar	Técnica de grupos nominales, mapas, transectos, tendencias históricas/cronología, calendarios estacionales, diagramas de flujo, matrices de puntuación y jerarquización
Métodos para individuos	Entrevistas semiestructuradas, estudios de caso, mapas, transectos, diarios, tendencias históricas/cronología, calendarios estacionales, diagramas de flujo	Mediciones biológicas, cuestionarios estructurados, mapas, transectos, SIG, diarios, diagramas de flujo

La elección de un método para recoger o analizar datos cualitativos o cuantitativos depende no sólo del tipo de información que se quiera obtener sino también de las capacidades y recursos disponibles, de cómo se utilizará la información y del grado de precisión en los datos.



## Procedimiento

D

Proceso

**Tarea 1:** definir, por unidad de análisis, los métodos para recoger la información, identificando con claridad el grado de precisión deseado, las necesidades de información cuantitativa y cualitativa, lo participativo del proceso y si se va a recoger información desde individuos y/o desde grupos.

**Tarea 2:** decidir si se trabajará con una muestra o con la población entera; si se opta por una muestra se debe calcular su tamaño y aplicar el muestreo.

### Muestra

Una **muestra** es un subconjunto de casos o individuos extraídos de una población. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de las mismas.

El muestreo se refiere a la técnica para la selección de una muestra a partir de una población. Este proceso permite ahorrar recursos, obteniendo resultados parecidos a los que se lograrían si se realizase un estudio de toda la población. Entre las razones para optar por el muestreo están:

- **Reducción de costos:** al estudiar una pequeña parte de la población, los gastos de levantamiento y tratamiento de los datos serán menores que si los obtenemos del total de la población.
- **Rapidez:** al reducir el tiempo de levantamiento y tratamiento de los datos, se consigue información de manera más rápida.
- **Viabilidad:** la elección de una muestra permite la realización de estudios que serían difíciles o imposibles de hacer sobre el total de la población.

El tamaño de la muestra se determina para obtener una estimación apropiada de un determinado parámetro poblacional. Para realizar este cálculo hay que tomar en cuenta tres factores:

1. Definir claramente el marco del muestreo, es decir conocer la población que se quiere monitorear.
2. Decidir el tamaño adecuado de la muestra, determinando el nivel de confianza aceptable y considerando los recursos disponibles
3. Seleccionar el método de muestreo aceptable

Una adecuada selección del tamaño muestral no es suficiente; es necesario definir con precisión el grupo que se va a monitorear, para lo cual existe una alternativa de métodos: el muestreo aleatorio, que da a los individuos de una población las mismas posibilidades de ser seleccionados, y el muestreo no aleatorio, que supone una selección más deliberada entre una población, en base a criterios.





### Cálculo del tamaño de la muestra cuando no se conoce con precisión el tamaño de la población

Fórmula que se aplica en el caso de que no se conozca con precisión el tamaño de la población, donde:

$n$  es el tamaño de la muestra

$Z$  es el nivel de confianza

$p$  es la variabilidad positiva

$q$  es la variabilidad negativa

$E$  es la precisión o error

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

Hay que tomar nota de que debido a que la variabilidad y el error se pueden expresar por medio de porcentajes, hay que convertir todos esos valores a proporciones cuando el caso lo amerite.

### Cálculo del tamaño de la muestra cuando sí se conoce el tamaño de la población

Fórmula que se aplica en el caso de que sí se conozca con precisión el tamaño de la población, donde:

$n$  es el tamaño de la muestra;

$Z$  es el nivel de confianza;

$p$  es la variabilidad positiva;

$q$  es la variabilidad negativa;

$N$  es el tamaño de la población;

$E$  es la precisión o el error.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N E^2 + Z^2 p q}$$





## Consejos

- Antes de elegir el método se debe tomar en cuenta que:
  - En algunos casos no vale la pena contar con una muestra; el análisis se puede hacer sobre la población global debido a que su tamaño es manejable.
  - Los programas de desarrollo enfrentan limitaciones de tiempo y de recursos disponibles para monitorear a toda la población; por lo tanto, la técnica de muestreo es ideal para priorizar y realizar un monitoreo de lo que está ocurriendo. La mejor opción podrá ser levantar información sobre una muestra representativa con porcentaje de error aceptable (lo aceptable estadísticamente es 5%, pero deberá ser definido por el proyecto considerando los recursos disponibles y el hecho de que se buscan tendencias y no datos exactos).
  - En algunos casos cada indicador (de carácter social, económico, de política pública, biótico, etc.) requiere de una muestra específica debido a que la unidad de análisis es distinta.
  - La muestra debe dar información que sirva a los actores que intervienen en el proyecto; por lo tanto, los criterios y el método para seleccionar a los individuos que serán monitoreados deben ser concertados y acordados, ya que está en juego su representatividad.
  - Cuando el número de la población total es muy elevado, se aconseja hacer estudios de caso (véase el recuadro a continuación), definiendo criterios de selección
  - A modo de referencia, véase el [Anexo No 7: "Definición de muestra para el caso del ejemplo APODER"](#).

## Estudios de caso

Un estudio de caso es un método que permite documentar una serie de datos y hechos en relación con una persona, un espacio, un hogar o una organización, a fin de obtener percepciones acerca de cambios ocurridos. La ventaja es que se incrementa el nivel de profundidad en el análisis. La representatividad no es alta, pero permite entender procesos y tendencias de cambio que están ocurriendo.

La necesidad de un estudio de caso puede derivarse de una encuesta general en la que aparezca un tema particular que necesita tratarse con más detenimiento.

Desde una perspectiva de MEI, los estudios de casos dan vida a datos que de lo contrario serían impersonales, y permiten conocer a fondo el contexto y los factores en que se basan los datos generales.

Por lo general, los estudios de casos no se consideran representativos, por lo cual es conveniente efectuarlos en combinación con métodos que requieran de muestras más grandes, como las encuestas o cuestionarios.

A título de ejemplo, el proyecto APODER realizó al margen del MEI estudios complementarios de algunos casos para analizar con mayor profundidad lo que estaba ocurriendo en la práctica del “presupuesto participativo municipal”, de la “asociación entre Municipalidades rurales”, etc.



## Consejos

- Dependiendo de los temas definidos para realizar análisis de casos, se debe identificar el número de casos, intentando que sean contrastantes y que reflejen situaciones distintas.
- Los casos deben ser seleccionados y definidos con personas clave que conozcan la realidad que se va a analizar y apoyen la definición de tipologías y categorización. Cabe recalcar que se debe analizar más de un caso por tipología identificada; esto es muy importante debido a que los casos analizados se vuelven un referente para el análisis.
- Los datos de los estudios de caso deben servir de insumos para reflexionar en grupos. Por ejemplo: los datos de un estudio sobre una familia productora serán analizados por la junta de regantes, de modo que la información sea validada y retroalimentada.
- Puede resultar viable que para indicadores más cualitativos se busque la información a partir de estudios de caso y para lo más factual se defina una muestra.

## Diseñar instrumentos



## Procedimiento

**Tarea 1:** construir los instrumentos de recolección de información por método y unidad de análisis. En la medida de lo posible, establecer un solo instrumento por unidad de análisis.

Por ejemplo, si el método seleccionado para recoger información a nivel de la familia campesina (unidad de análisis) es la encuesta estructurada, agrupar en un cuestionario único toda la información que se plantea recoger, separando en diferentes capítulos los temas a tratarse.

**Tarea 2:** una vez elaborado el instrumento, plantearse cómo se procesará la información que se va a levantar. Se trata de bosquejar una tabla de síntesis ("cuadros y gráficos de salida") que permitirá realizar la consolidación y

cruces de datos con el fin de disponer de datos relevantes respecto de los indicadores, así como de explicaciones del porqué de las variaciones.



## Consejos

- a) Un instrumento para levantamiento de información debe ser sencillo, concebido como una ayuda para las personas que lo van a utilizar, con poca exigencia de tiempo para llenarlo.
- b) En la etapa de diseño de los instrumentos se debe buscar que estos permitan levantar información directamente relacionada con los indicadores, debido a que constituye un riesgo aprovechar la elaboración de un instrumento para intentar recoger datos no inicialmente previstos y que repentinamente parecen interesantes de recabar.
- c) La preparación a la par de los instrumentos y de sus tablas de síntesis (cuadro de salida) permite verificar si se podrá dar efectivamente uso a toda la información conseguida y si podrá ser interpretada. Este es un paso necesario que a menudo conduce a revisar el diseño del instrumento de levantamiento inicial, precisarlo y ajustarlo a la información realmente necesaria.
- d) Para la validación de cada instrumento tiene que hacerse una prueba de aplicación a pequeña escala antes de pasar a un uso generalizado.

Una reunión de presentación y capacitación a las personas encargadas de su futura utilización puede constituir un buen espacio para proceder a una primera aplicación de los instrumentos con miras a su validación y ajuste.

- e) Un indicador da cuenta de un dato final; muchas veces requiere de un pequeño proceso investigativo específico para obtenerlo. Para definir y estandarizar este proceso, puede ser útil desarrollar una tabla que incluya todas las variables involucradas para el cálculo, como se ilustra en el siguiente recuadro.



**El indicador de impacto del proyecto EMPRENDER formulado, en su primera fase, fue:**

“Incremento anual de los ingresos monetarios familiares generados en líneas priorizadas de producción agrícola”

La pregunta que surgió fue ¿cómo se va a proceder para recabar este dato a nivel de las familias agricultoras? En reunión con los técnicos encargados del seguimiento a los productores y responsables de proveer el dato, se decidió aplicar una tabla-herramienta que facilitó y uniformizó la construcción del dato final:

**Tabla para calcular a nivel de cada familia productora el dato final anual**

Cultivo promovido	Producción bruta por campaña		Venta			Costos de produc. <sup>2</sup>	Ingreso neto por campaña
	Cantidad	Unidad <sup>1</sup>	Cantidad	Precio unitario	Ingreso bruto		
Papa							
Haba							
...							

(1) P. ej., quintal por ha.

(2) para el cálculo del costo de producción, el agricultor disponía de un registro detallado: un cuadro que especificaba la información necesaria.





## Ejemplo

Tabla No. 12: Definición de instrumentos por unidad de análisis, ejemplo de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Nivel	Indicador	Unidad de análisis	Método	Instrumento	periodicidad	Resp. Aplicac. instrumento	Resp. Procesar info
<b>APODER</b> descentralización en espacios rurales (3 de 8 R.)	Impacto	(se escribe en esta columna el código de los indicadores que corresponden)	Municipalidad socia	Encuesta estructurada a grupo: - Alcalde - Gerente M. - Rep. S.civil	Cuestionario (21 preg.)	inicio y fin de fase	Resp. MEI con el/la Coordinad. de zona	Coord. Reg. + Resp. MEI
			Población de los Municipios socios	Encuesta muestral a jefes familia	Cuestionario (véase Anexo No 6.a)	LB + fin fase	Resp. MEI con Entrevistadores locales	Resp. MEI + Dir Py
			Productores/as de líneas de producción priorizadas (en Municipios con convenio DEL)	Encuesta censal al Téc. municipal DEL	Cuestionario (ordena datos existentes)	LB + fin fase	Téc. municipal DEL	Coord. Reg. + Resp. MEI
			Organizaciones sociales y econ. apoyadas (sociedad civil organizada)	Encuesta estructurada a Pdte Org.	Cuestionario (19 preg.)		Téc. facilitador Inst. aliada	Coord. Reg. + Resp. MEI
			Municipalidad socia	Sistema de registro censal	Ficha por asociación de Municipios	anual	Sec. Téc. asociación	Coord. Reg. + Resp. MEI
	resultado				Ficha por Municipio con convenio DEL	anual	Téc. municipal DEL	Coord. Reg. + Resp. MEI
			Organizaciones sociales apoyadas	Estudio de casos	Esquema registro	anual	Téc. facilitador	Coord. Reg. + Resp. MEI
			Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE)	Encuesta a la directiva	Cuestionario (5 preg.)	anual	Resp. MEI + Dir Py	Resp. MEI + Dir Py





### Ejemplo

**Tabla No. 12:** Definición de instrumentos por unidad de análisis, ejemplo de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Nivel	Indicador	Unidad de análisis	Método	Instrumento	periodicidad	Resp. Aplicac. instrumento	Resp. Procesar info
<b>EMPRENDER</b> (microempresas rurales)	Impacto	(se escribe en esta columna el código de los indicadores que corresponden)	Familias productoras	Encuesta muestral a socios/as	Cuestionario (6 partes, 32 preg.) (véase Anexo No 6.b.)	LB + fin fase	Téc. facilitador Inst. aliada con Resp. MEI	Resp. MEI
			Gobierno local	Encuesta estructurada a autoridad y director de planificación	Cuestionario (11 preg.)	LB + fin fase	Téc. Responsable DEL	Resp. MEI
	Resultado		Empresas asociativas	Encuesta estructurada gerente de empresa, administrador y presidente de la asociación.	Cuestionario (5 partes, 29 preg.)	anual	Téc. facilitador Inst. aliada con Resp. MEI	Resp. MEI
			Gobierno local	Sistema de registro	Ficha por gobierno local con convenio	anual	Téc. Responsable DEL	Resp. MEI





## Ejemplo

Tabla No. 12: Definición de instrumentos por unidad de análisis, ejemplo de aplicación en 3 ejes temáticos

Proyecto	Nivel	Indicador	Unidad de análisis	Método	Instrumento	periodicidad	Resp. Aplicac. instrumento	Resp. Procesar info
PROPIMAC Manejo integral de plagas en cultivos	Impacto	(se escribe en esta columna el código de los indicadores que corresponden)	Familias productoras	Encuesta a casos seleccionados	Mapas parlantes Calendario agrícola Guías de entrevistas con esquemas a llenar con la info. proporcionada de manera de visualizar sus respuestas (véase Anexo No 6.c)	LB + fin fase	Técn. Inst. aliada con Resp. MEI en cada país	Resp. MEI en cada país
			Instituciones socias	Sistema de registro	Ficha de registro	Por periodo de capacitación	Técnico responsable de resultado	Técnico responsable de resultado
	Resultado		Instituciones educativas	Sistema de registro	Ficha de registro	Por periodo de capacitación	Técnico responsable de resultado	Técnico responsable de resultado

## • Organizar la implementación

Las actividades de un proyecto se planifican y se ejecutan a diferentes niveles y con diversos actores institucionales. De igual modo, en el proceso de monitoreo se recoge información de diferentes procedencias (territorios, instituciones, etc.) lo que requiere de una buena organización

y una función de coordinación para facilitar y controlar la ejecución.

Un esquema que permita visualizar los flujos de información puede constituir un instrumento útil para distinguir y relacionar los niveles de levantamiento, procesamiento y de progresiva validación y comunicación de la información, conforme a la siguiente propuesta.

**Tabla No. 13:** Flujo de información de instrumentos de apoyo

Ámbito	Levantamiento		Procesamiento		Comunicación	
	Instr.	Resp.	Instr.	Resp.	Medio y destinatario	Resp.
M&E contexto						
M&E impacto						
M&E resultados						
M&E de la gestión						

Instr.: instrumento; Resp.: responsable

El flujo está muy relacionado con las características del proyecto, dependiendo de sus niveles de actuación y de los actores asociados.

Este esquema puede ser complementado con otro que visualice los flujos de información entre niveles y actores relacionados.

Las actividades del MEI tienen que estar incluidas en los planes operativos del proyecto y de las instituciones socias.

El dispositivo del MEI gana al estar descrito en un documento (idealmente como capítulo del plan operativo de fase) que informe también sobre los mecanismos y acuerdos para su implementación.

En el [Anexo No 11](#) se presenta, a manera de ejemplo, el índice del documento de presentación de un dispositivo del MEI.

Un capítulo del plan operativo anual (POA) o, si se considera más conveniente, un subcapítulo del plan de cada resultado, estará dedicado a las actividades de implementación del MEI durante el año.

En resumen, para tener éxito en la implementación del MEI, resulta importante respetar 4 principios:

- Contar con un compromiso institucional: interés e involucramiento de la dirección del proyecto y de las instituciones socias para facilitar la puesta en práctica y para asignar los recursos requeridos
- La responsabilidad de la implementación es de todo un equipo y no recae solamente en la persona encargada de la coordinación; los términos de referencia del personal técnico del proyecto y los convenios de cooperación con las entidades socias deben incluir un artículo que se refiera a las responsabilidades en la implementación del MEI
- Reconocer el rol clave de el/la coordinador/a del MEI (véase el [Anexo No 8](#): "Perfil del Coordinador/a del MEI de un programa de desarrollo"), que debe disponer de la autoridad para dar seguimiento a su implementación y estar apoyado/a institucionalmente para hacer respetar los plazos y la calidad de la información.
- Asociar a consultores especializados para ciertas tareas específicas pero no delegar el diseño y la implementación a una consultoría externa.





## D.5 Paso 5: Levantamiento y procesamiento de la información

### • La función de la línea base para establecer comparaciones



#### Aclaración

Para monitorear y evaluar se requiere establecer un punto de partida que se llama “línea base” y sirve de referencia para apreciar los futuros cambios. Constituye la primera medición de los indicadores contemplados en el MEI. Esta información es clave porque describe la situación de partida en función de la cual se apreciará el cambio a futuro.

Dentro del ciclo de un programa, la línea base debe realizarse cuando éste se inicia; de lo contrario, no se contará con datos que permitan establecer comparaciones posteriores conforme se avance en la implementación del proyecto. Al no contarse con la línea base se corre el riesgo de que la evaluación posterior tenga un alto grado de subjetividad al momento de juzgar la relevancia de los avances y de los cambios.



#### Consejos

- Para algunos indicadores el valor de la línea base es cero y entonces no requiere de medición. Por ejemplo, “No de Municipalidades rurales que cuentan con una oficina de promoción económica” es cero en el caso de que la Ley que les atribuye responsabilidad en esta materia recién hubiese sido promulgada.
- El levantamiento de la línea base debe ser vista como una etapa esencial para la validación del MEI. Permite verificar si los indicadores son pertinentes en cantidad manejable y si los métodos elegidos y las herramientas son idóneos.
- Hay que asegurarse de que la recolección de datos de la línea base contemple todas las áreas geográficas y la población que interesan al proyecto.
- Es necesario asegurar que la muestra y los casos analizados durante el levantamiento de la línea base se volverán a estudiar en las mediciones siguientes.
- Hay que tomar en consideración que la recolección y la consolidación de los datos requieren de un gran trabajo para concluir en pocos datos relevantes que permitan puntos de comparación posterior.





## • Capacitación para el levantamiento de la información

El MEI tiene mucha potencialidad para promover el empoderamiento y el fortalecimiento institucional. Sin embargo, necesita a menudo de un programa de capacitación y acompañamiento en favor de los socios locales.



### Consejos

- a) Se debe previamente definir el perfil de las personas que van a estar asociadas en el levantamiento de la información, definiendo requerimientos específicos y habilidades.
- b) El proceso de capacitación debe empezar por informar sobre la estrategia del programa y sus alcances, incluyendo el MEI, y explicar la información específica que se pretende levantar.
- c) Las personas deben entender bien el/los instrumentos previamente a su aplicación. Esto reviste especial importancia cuando son diferentes entrevistadores y diferentes lugares de aplicación, debido a que la calidad del análisis a realizarse posteriormente depende de la confiabilidad y comparación de los datos.
- d) En la capacitación se recomienda incluir ejercicios piloto que sirvan para verificar el nivel de dificultad que presentan los instrumentos diseñados. Es una oportunidad para que las personas en proceso de capacitación aporten con mejoras antes de pasar a una aplicación masiva de los instrumentos.

## • Procesamiento de los datos

Después de levantar los datos, se trata de codificarlos, almacenarlos y procesarlos de modo tal que se conviertan en información útil. Es importante resaltar que de la calidad y coherencia de los datos con los que se cuente va a depender la calidad del análisis posterior.

En esta etapa es fundamental contar con una herramienta para el procesamiento de la información. Se puede usar una base de datos diseñada

específicamente para este fin, utilizando un programa especializado como SPSS o una hoja de cálculo en Excel.

En función del tipo de indicadores que se hayan establecido, se realizará el procesamiento.

- Para indicadores cuantitativos se realizarán agregaciones, promedios, porcentajes, rangos o procedimientos estadísticos más complejos como correlaciones e inferencias.
- Para datos cualitativos el procesamiento puede ser diverso: se puede trabajar con historias de vida, relatos de cambios, agrupación de ideas, matrices, línea de tiempo, mapas conceptuales, entre otros.

Otro tema fundamental al que contribuye el procesamiento de la información es buscar que no sea solamente descriptivo sino que aporte con el análisis y la búsqueda de explicaciones lógicas. Se recomienda cruzar variables recalando que se requiere de conocimiento técnico, habilidad en manejo de datos y curiosidad intelectual.



### Consejos

- a) El desarrollo de la herramienta informática debe realizarse de manera inmediata una vez que se cuente con los instrumentos aprobados.
- b) Antes de armar una aplicación informática específica hay que apreciar bien los beneficios de utilizar hojas Excel. Es un asunto de beneficio/costo que debe ser evaluado por el equipo del proyecto. La naturaleza iterativa del MEI puede hacer que se requieran, con cierta periodicidad, ajustes en la programación del sistema de procesamiento. Resulta entonces más práctico empezar con una aplicación sencilla y fácilmente adaptable.

Por otro lado, un sistema bien definido con una herramienta amigable puede permitir una mayor apropiación y uso de la información por un mayor número de personas dentro del equipo, así como de los socios y aliados. No hay receta única en este sentido; es algo que hay que analizar antes de tomar una decisión.



- c) Un inconveniente mayor se presenta cuando al codificar los datos, a menudo se observa que el registro de las respuestas en los instrumentos de recolección contiene debilidades (información que no se puede leer, preguntas que no tienen respuesta, etc.). Se recomienda por ello que una persona haga, en el sitio mismo del levantamiento, un primer control de calidad con el fin de evitar que errores o fallas solo aparezcan en el momento en el cual se procesan los datos de manera centralizada.
- d) Otro momento de la verificación de datos ocurre al trasladar las respuestas a la base de datos. Esta tarea debe ser realizada por una persona que entienda bien la lógica de los datos que se van a procesar. No se trata solo de sumar cifras. Se debe disponer de tiempo y capacidad para reflexionar sobre los datos que se van ingresando y con autoridad para regresar, si es necesario, a la fuente original en el caso de aquellos datos que llaman la atención. El procesamiento de datos de diferentes procedencias es un reto.
- e) Con miras a incrementar la sostenibilidad del sistema debe buscarse la gestión descentralizada de información a nivel de cada actor, aportándoles con datos que son útiles a su nivel. Este puede ser un primer paso para que ellos fortalezcan sus prácticas de MEI.
- f) Hay que contemplar que los reportes de los datos cualitativos y cuantitativos servirán para la difusión de la información a diferentes usuarios. Mientras más visuales y fáciles de entender sean los reportes, más fácil va a ser llegar a los usuarios. De lo contrario los reportes se vuelven memorias institucionales que aportan poco a los actores locales y a los decisores. Véanse a modo de ejemplo las tablas de síntesis del procesamiento de la información generada en el MEI de los 3 casos presentados en el documento, sus cuadros de salida, gráficos e informe:
  - a. **Anexo No 2\_b:** "Aplicación MEI – Caso APODER".
  - b. **Anexo No 5:** "Cuadro de presentación de indicadores de monitoreo – Ejemplo APODER".
  - c. **Anexo No 3:** "Aplicación MEI – Caso EMPRENDER".
  - d. **Anexo No 4:** "Aplicación MEI – Caso Línea base PROMIPAC".

## D.6 Paso 6: Análisis, uso y comunicación de la información

### • Análisis de la información generada

1. Luego de la recolección y procesamiento hay que estudiar detenidamente la información disponible (conjunto de datos sobre hechos, opiniones organizadas por indicador). El análisis tiene las siguientes funciones:
  - Traza una imagen de la situación o de un proceso comparando, por ejemplo, los resultados planeados con los reales, analizando a qué obedecen las diferencias, observando las variaciones entre diferentes territorios o grupos poblacionales, cruzando diferentes variables para analizar su correlación.
  - Refina la comprensión de lo que está sucediendo mediante la discusión de la información procesada con los interesados para obtener una percepción más precisa, entender las aparentes contradicciones y las conexiones entre distintas variables, comparar la evolución entre diferentes territorios, diferentes grupos sociales e interpretar cuáles son las razones.
  - Cuando este análisis se realiza en forma participativa, limita los prejuicios abriendo un debate sobre la manera de interpretar la información y refuerza la aceptación por parte de los diferentes actores de las conclusiones, debido al análisis compartido que integra las diferentes visiones.

El análisis de la información del monitoreo va a la par con la reflexión crítica. Por reflexión crítica se entiende no limitarse solo a la recolección, procesamiento y presentación de los datos sino interpretar lo ocurrido y las experiencias vivenciales para entender por qué está sucediendo, cuáles son las posibles consecuencias y si va a requerir de ajustes en la manera de actuar. Una recomendación para que los actores involucrados en un proyecto sean más reflexivos es planificar cuándo y cómo se va a proceder a un tratamiento crítico de la información a nivel micro (comunidad, microempresa, por ejemplo) y macro (gobiernos regionales socios del proyecto, redes empresariales nacionales de una línea de producción). Los problemas no se ven como errores sino como oportunidad de aprendizaje.

El análisis de la información, que tiene que ser sistematizada, de fácil acceso y comprensible, lleva a identificar las lecciones aprendidas que se pueden definir como el conocimiento, fundamentado, que se deriva de la experiencia y que se puede generalizar y permite mejorar la acción.

## 2. Utilidad del monitoreo y la evaluación

No se puede limitar el M&E a generar y procesar información, sino que constituye una responsabilidad ponerla a disposición en forma accesible y promover su uso. La responsabilidad para el buen uso de la información proporcionada por el sistema del MEI reside, en última instancia, en los niveles altos de las instituciones que suelen conformar el Comité de orientación y supervisión del proyecto, de las instituciones socias y aliadas, y de la misma dirección del proyecto.

Para que un sistema MEI aporte a la gestión de una intervención debe reunir por lo menos tres condiciones:

- a) Producir información pertinente (en directa relación con la acción) y en tiempo oportuno (para que sirva de retroalimentación en momentos de planificación). Parecería obvio, pero en la realidad se vuelve muy desafiante para la unidad del MEI llegar a tiempo con información pro-

cesada, consolidada y presentada en forma atractiva en los momentos semestrales y anuales de balance-planificación y con datos y comentarios relevantes en las sesiones del Comité de orientación-supervisión.

- b) Aportar con evidencias sobre lo que está sucediendo, balanceando de manera objetiva lo positivo con las dificultades y los elementos más débiles. Transparentar lo que está pasando, con suficiente información y no solo con lo que conviene mostrar.
- c) Crear y mantener un entorno de uso de información y una cultura de aprendizaje, promoviendo una reflexión formativa (por ejemplo, planteando al final de un cuadro sintético de datos preguntas que invitan a dar una explicación de lo que está sucediendo). El monitoreo, para no desaprovechar toda su utilidad, no debe ser entendido como un mecanismo para autojustificar lo que se va ejecutando sino para promover la reflexión y el aprendizaje en aras de mejorar la acción.

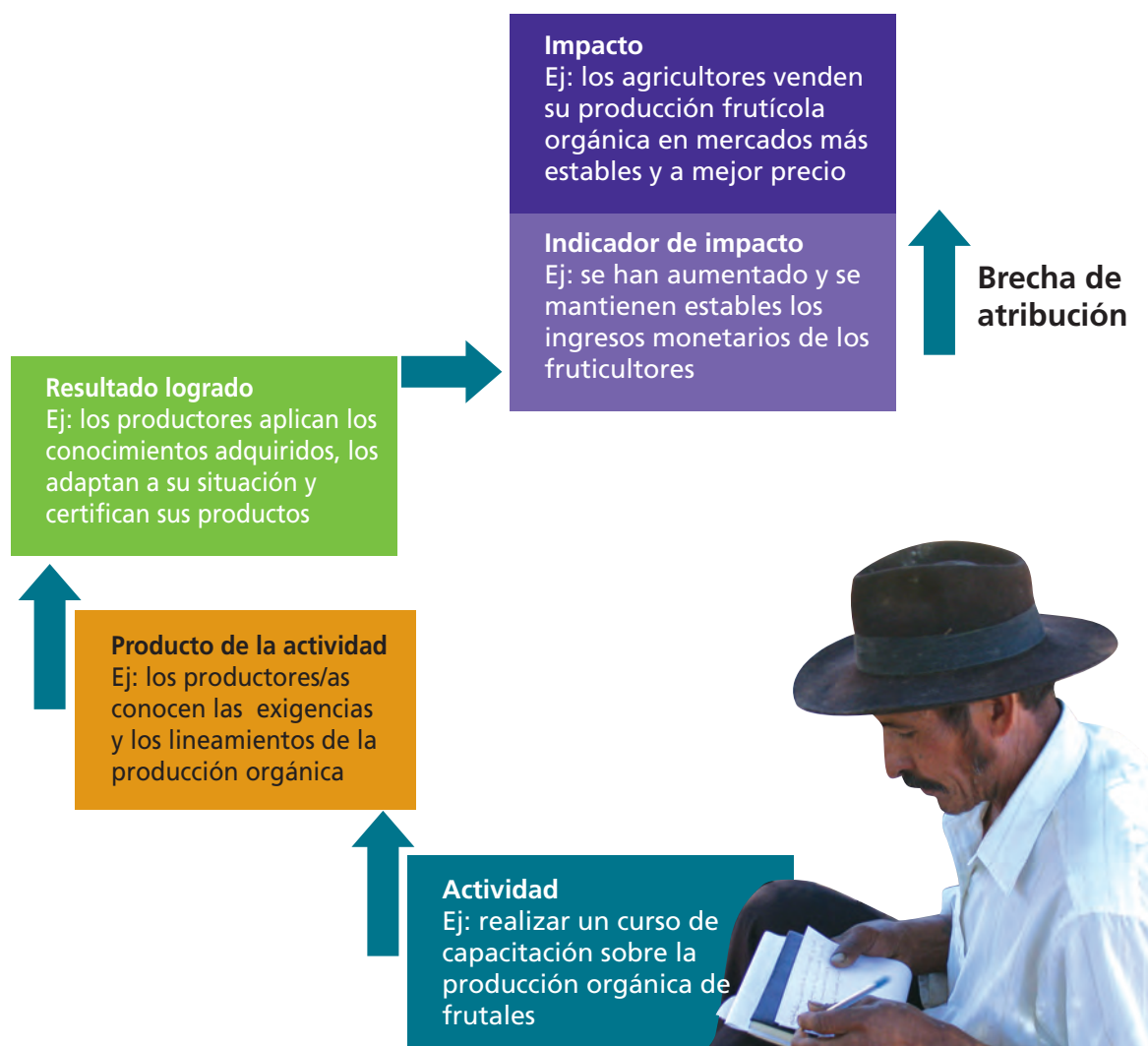
La información generada por el sistema generalmente sirve para las siguientes funciones:

1. Rendir públicamente cuenta de los resultados de la intervención. Incrementar la transparencia sobre el uso de los recursos financieros y del tiempo invertido.
2. Evidenciar y documentar, a través de los datos relacionados a los indicadores y a su análisis, los avances en la cadena de los cambios que la acción persigue. Extraer, en forma participativa, conclusiones y propuestas de mejora a futuro.
3. Revisar, a la luz de lo logrado en un periodo determinado, las estrategias y las metas de la acción para el próximo periodo de planificación. Valorar y utilizar la retroalimentación procedente del monitoreo como punto de partida para tomar decisiones e iniciativas. Es función del liderazgo de un/a director/a de proyecto, con base en el MEI, no solo producir informes sino abrir una reflexión que retroalimente directamente la planificación.





**Gráfico No. 4:** Gráfico de cadena de cambio que permite interpretar los avances en relación al impacto que se está buscando



Se trata de conseguir una visión clara sobre qué funciona y qué no, cuáles son los elementos de la estrategia que se pueden valorar a futuro porque han generado efectos positivos, cómo se podría lograr mayor eficiencia y eficacia y conseguir mejor desempeño y responsabilidad.

4. Identificar lecciones a partir de la práctica, extrayendo enseñanzas que sirven para ajustar la acción del proyecto y que, por su grado de generalización, pueden ser difundidas para servir a otros.

### • Uso de la información para los actores clave

Los enfoques actuales de las acciones de desarrollo tienen implicaciones en los propios sistemas de planificación y de monitoreo-evaluación, sobre todo en los siguientes aspectos:

- Partir de la demanda y de las iniciativas en marcha, favoreciendo la inclusión, la capacidad de autogestión y el empoderamiento, lo que significa que los actores asuman responsabilidades desde la planificación hasta la ejecución y evaluación en las acciones que les competen.

- Gestión descentralizada de las acciones de desarrollo y de los servicios públicos con asignación de responsabilidad al nivel más cercano posible de los actores, lo que lleva a fortalecer las capacidades de planificación, seguimiento y evaluación en los gobiernos locales y organismos públicos descentralizados.
- Alineamiento de las acciones apoyadas por la cooperación internacional con las políticas estatales y, por consiguiente, con los sistemas públicos de planificación y de información existentes.

A fin de que el MEI relacionado a un proyecto sea entonces útil para las diferentes categorías de actores involucrados en la acción, se recomienda tomar en consideración las necesidades de información de estos actores.

Partiendo de la información que va a generar el sistema de monitoreo, se puede definir con cada categoría de actores clave su necesidad de estar informado y su participación en el ciclo de recolección y uso de la información.

Grupo de actor	Información/datos			Rol/participación				
	Tipo de info que necesita	Frecuencia	Contenido y forma	En la recolección	En la organización y análisis	En el reporte (y a quién)	En el uso para retroalimentar acciones	En la comunicación externa
Xxx								
Zzz								

Los acuerdos y planes de cooperación entre estos actores y el proyecto tienen que incluirse, en el convenio de cooperación, en un artículo referido al sistema de monitoreo-evaluación. Esto permite evidenciar cuáles son los datos que se comprometen a levantar y proporcionar, la información considerada útil para su gestión y que desean almacenar y usar a su nivel, y las capacidades que necesitan desarrollar (personal entrenado, asesoría en temas especializados, disponibilidad en equipo informático y recursos, etc.).

Se debe promover la institucionalización de segmentos del sistema de monitoreo-evaluación en las instituciones interesadas, de forma tal que el análisis de los datos sirva a su gestión y retroalimente su planificación.

Los 3 proyectos elegidos en esta publicación pueden dar luces sobre posibles actores interesados en gestionar información a su nivel.



### Ejemplo

	APODER	EMPRENDER	PROMIPAC
<b>Población objetivo "socios"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de base de la sociedad civil</li> <li>- Asociación de Municipalidades rurales</li> <li>- Municipalidad con piloto de des. econ. (Oficina DEL)</li> <li>- Gobierno regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad de producción familiar</li> <li>- Empresa asociativa</li> <li>- Consejo provincial (Gerencia des. econ.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad de producción familiar</li> <li>- Asociación de productores (escuela de campo)</li> </ul>
<b>Institución de servicio "aliados"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ONG aliada, nivel regional y nivel nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institución facilitadora provincial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institución de servicio</li> </ul>
<b>Contraparte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro nacional de la descentralización (CDE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociación de Municipalidades del Ecuador, Regional Sierra Centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuela Agrícola del Zamorano</li> </ul>



## • La comunicación de la información

### Difusión por los actores

La difusión de las conclusiones del monitoreo-evaluación es un componente de una estrategia de comunicación institucional, dirigida al interior y al exterior, que genera interés y apoyo en los actores.

Los responsables de las instituciones socias (Asociación de Municipalidades rurales, empresa asociativa, asociación de productores, etc.) se benefician al difundir información que resulta del monitoreo-evaluación tanto a sus miembros (rendición de cuentas, base para la definición de orientaciones) cuanto al exterior en su ámbito de actuación (a aliados, a autoridades, a los medios de comunicación) para tener mayor visibilidad y reforzar su posición.

Se pueden mencionar, a manera de ejemplos:

- en el eje de la Gobernabilidad: una Municipalidad que informe en su página web con datos actualizados sobre los proyectos financiados en el marco del presupuesto participativo;
- en el eje del Desarrollo económico local: una asociación de apicultores que difunde datos sobre la evolución de la producción y de los precios en su zona de producción;
- en el eje de Gestión sostenible de recursos naturales: una gerencia de recursos naturales del gobierno regional que dispone de fichas de monitoreo sobre el manejo de fuentes de agua en áreas priorizadas.

Los socios de un proyecto se encuentran en una mejor posición de discusión y negociación cuando desean incidir en políticas y/o establecer alianzas con otras entidades y/o conseguir cofinanciamiento de agencias estatales o de cooperación internacional.

### Difusión por el propio proyecto

Es una obligación del proyecto brindar información sobre sus resultados y su impacto y la inversión realizada. Las conclusiones del monitoreo-evaluación tienen muchos destinatarios potenciales:

- organización nacional responsable y cofinanciadora;
- agencia cooperante;
- entidades socias;
- miembros de los comités directivos y asesores;
- instituciones aliadas y coejecutoras;
- integrantes de los equipos técnicos;
- otros proyectos que trabajan en el mismo territorio o la misma temática, etc.

La transmisión de conclusiones anuales o de fase lleva a utilizar medios visuales, como gráficos, diagramas de tendencia, mapas, para presentar lo que está sucediendo en forma sintética.

Si los informes de evaluación a mitad y final de fase son para muchas instituciones de cooperación una obligación contractual, se recomienda elaborar adicionalmente fichas con ilustraciones que resuman los avances por resultado y las hipótesis de impacto. Esta documentación de fácil lectura y costo reducido puede ser utilizada como soporte para flashes informativos en espacios existentes de intercambio de información del sector o interinstitucional, y remitida a los medios de comunicación para invitarles a informar sobre la acción y sus actores sobre la base de los logros alcanzados.

Las instituciones que han validado la propuesta



# Aprendizajes desde la práctica del MEI





## E. APRENDIZAJES



MEI ASOCAM a partir del año 2003 –en particular APODER, EMPRENDER y PROMIPAC– hicieron hincapié en 3 lecciones que se presentan a continuación.

## E.1 El MEI tiene que ser útil

La utilidad del sistema se demuestra ante todo en dos aspectos:

- a) Brindar periódicamente (por lo menos anualmente) información para las instancias de dirección y de orientación-supervisión del proyecto, de manera que las decisiones gerenciales se tomen sobre la base de información precisa y con alto grado de objetividad. Un requisito imprescindible es que la información llegue a tiempo en forma procesada y con comentarios preliminares y preguntas abiertas que invitan a un análisis más profundo.
- b) Organizar el almacenamiento y el acceso de modo tal que los responsables de las instituciones socias (asociación de productores/as, grupo de la sociedad civil, empresa asociativa, Municipalidad, etc.) dispongan en tiempo real de los datos que les sirvan directamente para mejorar su gestión y para comunicar tanto internamente como hacia otros (véase el caso ECOBONA que se presenta en recuadro). La articulación con sistemas estadísticos existentes y utilizados (por ejemplo, SIG del gobierno regional) puede constituir una parte de la solución para facilitar el almacenamiento y acceso.

### Sistema de monitoreo vinculado a un sistema informático

El Programa Regional para la Gestión Social de Ecosistemas Forestales Andinos, ECOBONA, decidió romper con la centralidad de los dispositivos de monitoreo y crear un sistema en línea que brinde información de libre acceso y a bajo costo, que permita la participación de todos los actores en el proceso de accountability del Programa y que constituya una experiencia interactiva de aprendizaje.

La información que el sistema despliega puede ser visualizada desde dos perspectivas: la primera, a través de una matriz general donde se ven los resultados por indicador para cada país (Bolivia, Ecuador y Perú) o, la segunda, entrando en el detalle de los métodos utilizados para el levantamiento de los datos.

El siguiente paso fue entregar a los actores locales y a otros actores interesados la dirección de acceso al sistema ([www.intranetbosquesandinos.info](http://www.intranetbosquesandinos.info)) y una clave de visitante al mismo (usuario: smevi, clave: smevi) la cual permite la lectura de la información mas no la alteración de la misma.

Esta metodología de trabajo le ha permitido al equipo en los 3 países y 6 áreas de acción hacer uso del sistema como un apoyo para los procesos de planificación, presentación de informes y rendición de cuentas. El tiempo que tomó la creación del sistema, la capacitación y la apropiación se convirtió en una inversión con altos réditos pues actualmente este sistema no solo permite realizar un monitoreo constante de las acciones, sino también que los actores locales, los socios y aliados del Programa puedan utilizar la información allí presentada, ya sea como una fuente de consulta o como una posibilidad de compartir e intercambiar.

El reto que tiene ahora el Programa es lograr que los actores locales retroalimenten la información del sistema, la usen en sus procesos de planificación local y, de esta manera, se promueva una cultura de monitoreo que permitirá focalizar mejor las acciones y utilizar eficientemente los recursos disponibles.

ECOBONA – MA Barrionuevo – dic. 2008





La experiencia de las instituciones que validaron la propuesta enseña que el MEI gana en utilidad si cumple con los siguientes criterios:

- Claridad conceptual y operativa con lenguaje homogéneo.
- Diseño sencillo (por ejemplo, número reducido de indicadores) con herramientas de aplicación progresiva.
- Tiempo dedicado a que los socios de la acción se pongan de acuerdo sobre la selección de

los indicadores. La experiencia muestra que un buen nivel de entendimiento sobre los indicadores que se van a utilizar para medir los efectos de la acción realizada en cooperación refuerza entre los actores el consenso en torno a la finalidad que se persigue.

La discusión sobre indicadores incluye los valores que los actores atribuyen a la acción de manera mucha más explícita que la formulación de la jerarquía de objetivos.

## E.2 Aportar a una nueva cultura

- Mayor transparencia

¡No es porque el MEI constituya una obligación que su valor es bien comprendido! Las acciones de desarrollo realizadas en cooperación entre diferentes actores públicos y privados constituyen un espacio favorable para promover elementos concretos de una cultura democrática a la cual el MEI aporta en tres aspectos:

- a) Necesidad de rendir cuentas, más aun cuando se hace uso de fondos públicos nacionales e internacionales que tienen como misión aportar a la reducción de la pobreza.
- b) Toma de decisiones basada en información objetiva y evidencias sobre lo que está realmente sucediendo.



- c) Reflexión crítica para analizar con mayor profundidad la adecuación de la acción en función del contexto, de los intereses y capacidades existentes, y de sus reales efectos.
- Capacidad de observar, documentar y analizar
 

Corresponde incluir en los planes de cooperación el desarrollo de capacidades para las personas y sus organizaciones en planificación-monitoreo y evaluación. Por capacidad se entiende “la facultad de individuos y organizaciones de desempeñar funciones de modo eficaz, eficiente y sostenible”<sup>14</sup>. Los cursos de capacitación pueden proporcionar una base valiosa pero gran parte de las capacidades se adquieren en el trabajo mediante la experiencia concreta, idealmente con asesoría periódica en el terreno. A menudo, a las personas encargadas del MEI local les falta experiencia en materia de reportar sobre avances y logros. A partir de la experiencia del proyecto APODER es posible recomendar tres actividades:

  - a) Facilitar la participación de los técnicos municipales y de asociaciones de municipios en cursos formales que les permitan entender mejor la importancia de documentar, monitorear y reportar (módulo del Diplomado en desarrollo territorial).
  - b) Organizar talleres para aprender a analizar datos y extraer lecciones.
  - c) Promover la instalación y el uso de aplicaciones informáticas que faciliten el trabajo de procesamiento y de almacenamiento de datos a nivel municipal.
- Proveer datos confiables
 

El otro aspecto complementario al desarrollo de capacidades es la definición y aplicación de reglas que son condiciones necesarias para que se implemente el MEI en sus diferentes niveles. La experiencia de APODER muestra que se pueden aplicar reglas bastante estrictas sin perjudicar la relación de cooperación. Los informes semestrales que deben entregar los socios y aliados tienen un esquema estandarizado que obliga a presentar datos procesados de monitoreo. Cuando esta parte no se ha llenado, el informe es considerado como no entregado, lo que bloquea el último desembolso anual conforme al acuerdo firmado y a las prácticas en la administración pública.

## E.3 Determinar funciones y responsabilidades

¿Quién debe responder de los logros, problemas, impacto y lecciones aprendidas de una acción de desarrollo? No hay una respuesta única pero cada proyecto y sus socios deben plantearse dos preguntas centrales:

- ¿Dónde se va a situar la persona o la unidad encargada de coordinar el MEI?
  - ¿Cuáles son las instituciones que van a asumir responsabilidad en la implementación del MEI y cuáles serán sus funciones?
- A partir de la práctica de los 3 proyectos presentados en esta guía se pueden hacer las siguientes recomendaciones prácticas:
- a) Nombrar a una persona responsable del MEI para elaborar los instrumentos, verificar, consolidar, almacenar y gestionar los datos y para brindar asesoría y capacitación a las personas e instituciones involucradas en la implementación. En el caso de APODER y EMPRENDER, que trabajan con un número limitado de socios, esta función ocupa el 60% de

14 PNUD-1998.





tiempo de una persona experimentada, ubicada en la unidad central del proyecto bajo supervisión directa de la dirección.

- b)** Involucrar a todo el equipo en la tarea del MEI, del nivel central al nivel local, con reparto de responsabilidades no solo por zona geográfica sino por tema y por hipótesis de impacto (por ejemplo, cada miembro del equipo tiene la responsabilidad de coordinar la implementación del MEI para los indicadores relacionados a una hipótesis de impacto).
- c)** Acordar, desde un inicio y de manera formal, el rol de cada entidad socia y aliada en el levantamiento, agregación estadística y reporte periódico de la información, y planificar el acompañamiento técnico que eso requiere.
- d)** No tercerizar el diseño completo y/o la implementación del MEI, por ser un sistema de gestión de los actores del desarrollo, pero contratar a un consultor asociado (o firma consultora) para un elemento determinado del proceso
  - cuando se necesiten conocimientos técnicos específicos; o,
  - para compensar la falta de tiempo del personal del proyecto.





# Anexos





# ANEXOS

(disponibles en versión digital en:)

[www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_MEI\\_Anexos\\_herramientas.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_MEI_Anexos_herramientas.pdf)

<b>1</b>	<b>Algunas dimensiones a contemplarse para definir indicadores de interculturalidad y género</b>
<b>2</b>	<b>Aplicación del MEI – Caso APODER</b> a) Datos por indicador de impacto y de resultado b) Resumen de evaluación de contexto e impacto
<b>3</b>	<b>Aplicación del MEI – Caso EMPRENDER</b>
<b>4</b>	<b>Aplicación del MEI – Caso PROMIPAC</b>
<b>5</b>	<b>Datos por indicador de impacto y resultado - ASO APODER (Fase II)</b>
<b>6</b>	<b>Ejemplos de herramienta</b> a) Formato de encuesta familiar – caso APODER b) Ficha por productor – (para manejo de información en la organización del MEI) c) Monitoreo de manejo de plagas a nivel familiar – 2 herramientas - caso PROMIPAC
<b>7</b>	<b>Definición de muestra – Ejemplo APODER</b>
<b>8</b>	<b>Perfil de Coordinador/a de MEI en la dirección de un Programa de Desarrollo - Ejemplo - Descripción</b>
<b>9</b>	<b>Rol de los actores clave en el monitoreo y evaluación</b>
<b>10</b>	<b>Revisión de Marco Lógico de proyecto (ML)</b>
<b>11</b>	<b>Dispositivo MEI</b>



## Bibliografía Citada

- COSUDE, DAL, 2003.
- de Rham, Philippe; Camacho, Patricia y Maître, Adrian (2001). Informe del Estudio Regional "Evaluación de Impacto en Cinco Casos". ASOCAM, Disponible en [www.asocam.org/index.shtml?x=5700](http://www.asocam.org/index.shtml?x=5700)
- Earl, S.; Carden, F.y Smutylo T. (2002). Mapeo de Alcances. Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Ottawa, IDRC.
- Evaluación Participativa por Productores – EPP. Guía Metodológica para la evaluación del efecto e impacto del desarrollo tecnológico. PASOLAC Centroamérica, 2001. Disponible en [www.asocam.org/index.shtml?x=6640](http://www.asocam.org/index.shtml?x=6640)
- FIDA (2002) Guía para el S y E de proyectos. Roma-Italia.
- Herweg, Karl y Steiner, Kurt (2003). "Monitoreo y valoración del impacto. Instrumentos a usar en proyectos de desarrollo rural con enfoque en el manejo sostenible de la tierra". Disponible en:  
Volumen I Procedimiento: [www.asocam.org/biblioteca/MVI\\_013.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/MVI_013.pdf)  
Volumen II Utilería: [www.asocam.org/biblioteca/MVI\\_014.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/MVI_014.pdf) Berna, CDMA, GTZ.
- Hipótesis de Impacto Campesinas. Nota conceptual No 2. ATICA, mayo 2002. Disponible en [www.asocam.org/index.shtml?x=8270](http://www.asocam.org/index.shtml?x=8270)
- Nota de la División Latinoamérica. COSUDE, 2007.
- PNUD-1998.
- Rotondo, E. (2007). "Lecciones aprendidas en el desarrollo de la capacidad evaluativa para la lucha contra la pobreza rural de un programa regional". II Conferencia RELAC, Bogotá, 17-21 de julio.



# Siglas


<b>APODER</b>	Programa de Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales
<b>ANAPIH</b>	Asociación Nacional de Apicultores en Honduras
<b>ASOCAM</b>	Plataforma Latinoamericana de Gestión de Conocimientos
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CO</b>	Campo de Observación
<b>CND</b>	Consejo Nacional de la Descentralización
<b>COSUDE</b>	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
<b>DEL</b>	Desarrollo Económico Local
<b>DELC</b>	Desarrollo Económico Local Concertado
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>HI</b>	Hipótesis de Impacto
<b>I</b>	Indicador
<b>IC</b>	Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional
<b>LB</b>	Línea Base
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>MIP</b>	Manejo Integral de Plagas
<b>ML</b>	Marco Lógico
<b>MEI</b>	Monitoreo y Evaluación orientados al Impacto
<b>OSB</b>	Organización Social de Base
<b>PASOLAC</b>	Programa para la Agricultura Sostenible en Laderas de Centroamérica
<b>PC</b>	Plan de Capacidades
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>POF</b>	Plan Operativo de Fase
<b>PROMIPAC</b>	Programa de Manejo Integrado de Plagas en América Central
<b>PT</b>	Plan de Trabajo
<b>REMURPE</b>	Red de Municipalidades Rurales del Perú
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>RRNN</b>	Recursos Naturales
<b>SIG</b>	Sistemas de Información Geográfica
<b>SIA</b>	Sistema de Información Apícola
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>UNICEF</b>	United Nations International Children's Emergency Fund

# Lista de participantes

## Taller regional de validación de contenidos de la primera versión de la serie

Honduras del 11 al 13 de julio de 2006

País	Entidad/Proyecto	Participante
<b>Bolivia</b>		
	CORLAP	Geraldine Zeuner
	AOS	Renata Hofmann
<b>Ecuador</b>		
	CAMAREN	Sandra Vallejo
	CESA	Juan Diego Unda
<b>Perú</b>		
	APODER	Rosa Lyn Joy
	APODER	Matthias Bachmann
	MASAL	Roberto Berlin
	PREVAL	Antonio Pozo
<b>Honduras</b>		
	AGROPYME	Rosa Escolán
	PROMIPAC	Rhina Domínguez
	PROMIPAC	Ernesto Garay
	PROMIPAC	Zenia Flores *
	PROMIPAC	Alfredo Rueda *
<b>Nicaragua</b>		
	PROEMPRESA	Johanna Sánchez
	PROMIPAC	Francis Porras
	ECOMERCADOS	Magali Ladislás
	CORMAN	José Luis Sandino
	PASOLAC	Nelson Castellón
	Proyecto Rioplus (GTZ)	Maria Delfina Flores
<b>El Salvador</b>		
	PROMIPAC	Gloria Mejía
<b>Regional</b>		
	ASOCAM/IC	Philippe de Rham
	ASOCAM / IC	Lorena Mancero
	IC	Martin Fischler



Esta guía, en su versión 2008, busca aportar respuestas a las dificultades que encuentran los programas e instituciones al establecer mecanismos de monitoreo y evaluación (M&E). El análisis de varias prácticas de monitoreo y evaluación muestran que el marco conceptual a menudo carece de claridad, que persisten dificultades metodológicas en la implementación y que la evaluación se centra más en el desempeño que en el impacto.

No se trata, entonces, de proponer una metodología nueva y exclusiva, que se desmarca de otras y que alimenta el debate entre especialistas, sino de facilitar la puesta en práctica de una evaluación de acciones de desarrollo que sea asequible, amigable y útil. El propósito es conseguir que el M&E se vuelva una práctica institucionalizada de gestión estratégica y de calidad orientada al impacto y al aprendizaje. Se apuesta a un sistema autogestionado, no demasiado complejo, que acompañe la intervención desde el inicio y que sea de provecho.



## Productos disponibles sobre el tema:

- **Serie metodología y casos “Monitoreo y Evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto”**  
[www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_MEI\\_Guia.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_MEI_Guia.pdf)  
[www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_MEI\\_Anexos\\_Herramientas.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_MEI_Anexos_Herramientas.pdf)
- **Informe estudio regional “evaluación de impacto en casos analizados A nivel regional”**  
[www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_EST\\_MVI.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_EST_MVI.pdf)
- **Síntesis de la conferencia electrónica “los sistemas de seguimiento y evaluación en el área de desarrollo rural sostenible y medioambiente”**  
[www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_MEI\\_Conferencia.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_MEI_Conferencia.pdf)

Todos los productos sobre Monitoreo y Evaluación están disponibles en:

[www.monitoreoyevaluacion.info](http://www.monitoreoyevaluacion.info)

Portal temático especializado que incluye todos los productos de la Plataforma ASOCAM en el tema, así como una completa biblioteca virtual con publicaciones clave y un listado de entidades referentes en monitoreo y valoración de impacto en América Latina.

CD con contenidos de:

**Monitoreo y Evaluación  
de Acciones de Desarrollo  
Orientadas al Impacto**

Versión digital disponible en:

[www.monitoreoyevaluacion.info](http://www.monitoreoyevaluacion.info)

Hernando Sarmiento N39-77 y Hugo Moncayo  
Teléfono: (593-2) 2447 292  
e-mail: [asocam@asocam.org](mailto:asocam@asocam.org)  
Quito - Ecuador

[www.asocam.org](http://www.asocam.org)



inter  
cooperation

ASOCAM, Plataforma Latinoamericana de Gestión de conocimientos para el Desarrollo Local en Áreas Rurales, está integrada por 50 entidades localizadas en siete países.

Cuenta con mecanismos de trabajo que promueven la construcción colectiva y rescatan aprendizajes a partir de la práctica.

Los resultados de estos procesos son difundidos en diferentes productos comunicacionales que presentan enfoques y orientaciones en temas prioritarios del desarrollo rural para fortalecer y enriquecer las prácticas institucionales.



Confederazione Svizzera  
Confédération suisse  
Confederaziun svizra  
Confederaziun Svizra

Agencia Suiza para el desarrollo  
y la cooperación COSUDE